

**Rapport
annuel sur
les constatations
des évaluations 2003**

*Section de l'évaluation
Centre de recherches pour
le développement international*

Mai 2003

RAPPORT ANNUEL SUR LES CONSTATATIONS DES EVALUATIONS 2003

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	i
1. Introduction.....	1
1.1 Évolution du système	1
1.2 Équilibre entre apprentissage et reddition de comptes	1
1.3 Renforcement des capacités d'évaluation	2
1.4 L'avenir	3
2. Le point sur les activités d'évaluation du centre.....	5
2.1 Mise au point du Cadre d'évaluation intégré	5
2.1.1 Mise en oeuvre du CEI : ce qui a été fait à ce jour	5
2.1.2 Produits obtenus et prévus.....	6
2.2 Évaluation stratégique de l'influence de la recherche sur les politiques publiques	6
3. Savoir tiré de l'évaluation	9
3.1 Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie	10
3.1.1 Types de constatations	10
3.1.2 « Boucler la boucle » et « influencer les politiques publiques »	12
3.1.3 Le rôle du plaidoyer dans la démarche visant à influencer les politiques publiques.....	13
3.2 Renforcement des capacités autochtones	15
3.2.1 Types de constatations	15
3.2.2 Capacités d'interconnexion	16
3.2.3 Caractère essentiel des capacités communautaires	17
3.3 Partenariats avec les bailleurs de fonds.....	18
3.3.1 Types de constatations	18
3.3.2 Partenariats avec les bailleurs de fonds et transfert de responsabilités	18
3.3.3 Partenariats avec les bailleurs de fonds et systèmes distincts de production de rapports	19
3.4 Pensée évaluative	20
3.4.1 Types de constatations	21
3.4.3 Suivi et consignation de l'apprentissage	23
3.4.4 Facteurs influant sur la pensée évaluative	24
4. Qualité et utilisation de l'évaluation au CRDI.....	25
4.1 Profil des évaluateurs et qualité des évaluations en 2002-2003	25
4.1.1 Profil des évaluateurs.....	25
4.1.2 Qualité des rapports d'évaluation reçus en 2002-2003	26
4.2 Utilisation de l'évaluation par le Comité de la haute direction du CRDI	27
4.2.1 Connaissance de l'évaluation et engagement à son égard.....	27
4.2.2 Utilisation de l'évaluation	28
4.2.3 Apprentissage tiré de l'évaluation.....	28
4.2.4 Communication des constatations des évaluations.....	29

4.2.5 Réponse de la Section de l'évaluation	30
ANNEXE 1. Sigles	32
ANNEXE 2. Rapports reçus par la section de l'évaluation d'avril 2002 à mars 2003 .	34
Rapports d'évaluation de projets et de programmes reçus en 2002-2003.....	34
ANNEXE 3. Guide d'appréciation de la qualité des évaluations	37
ANNEXE 4. Outils et méthodes d'évaluation mis au point par le CRDI	38
1. Outils et méthodes conçus avec l'aide de la Section de l'évaluation du CRDI	38
2. Outils et méthodes conçus avec l'aide de la Direction générale des programmes et des partenariats du CRDI.....	40

1. INTRODUCTION

Au fil des ans, le CRDI a graduellement mis en place un système de suivi et d'évaluation décentralisé et axé sur l'apprentissage, qui favorise l'appropriation et l'utilisation des constatations des évaluations par ceux pour qui les évaluations revêtent une pertinence directe. En 1992, la fonction d'évaluation a connu un regain de vigueur avec la création de la Section de l'évaluation (SE). En 1994, la SE a commencé à remettre chaque année un rapport au Conseil des gouverneurs du CRDI. Ce rapport annuel, le dixième, permet de réfléchir aux principales réalisations du système d'évaluation du Centre et d'entrevoir les défis à relever dans l'avenir.

1.1 Évolution du système

La fonction d'évaluation au Centre a beaucoup évolué ces dix dernières années, passant d'un système axé sur la création d'une demande à l'égard de l'évaluation au niveau des projets et des programmes à un système incitant à l'utilisation des mécanismes et des constatations des évaluations à tous les niveaux. Aujourd'hui, les projets, les initiatives de programme, les domaines de programme et la haute direction du Centre ont tous recours à l'évaluation pour nouer des liens et accroître l'efficacité dans leurs champs de compétence respectifs. Les étapes progressives de l'élaboration du système ont été consignées dans les rapports annuels présentés au Conseil des gouverneurs.

Dans les premiers rapports, on avait tendance à insister davantage sur la description de l'élaboration des nouvelles composantes du système d'évaluation. Cela a changé et on met l'accent maintenant sur la présentation des constatations et des incidences des évaluations dans tout le Centre. Les premières années où la SE s'est acquittée de son mandat, les efforts convergeaient surtout sur la création de compétences en pensée évaluative dans les projets et les programmes. Le fait d'inclure des plans d'évaluation dans les prospectus des IP témoigne à la fois d'un important principe de fonctionnement organisationnel et de l'engagement des entités de programme à l'égard de la production des évaluations et de l'utilisation desdites évaluations dans leur prise de décision. Tout en respectant l'utilisation distincte que le personnel de programme et les partenaires des projets font des évaluations, la section s'est employée à consolider les liens entre l'évaluation des projets et des programmes et la prise de décision au niveau organisationnel. L'inventaire grossit et nous disposons d'un regroupement de constatations d'évaluation qui permet de plus en plus d'effectuer des liens et de faire des synthèses, puis de s'en servir dans la gestion du Centre, ainsi que dans le rapport annuel.

Le Cadre d'évaluation intégré (CEI) est le tout dernier élément à s'ajouter au système d'évaluation. On trouvera à la section 2.1 un aperçu du travail exécuté jusqu'à maintenant. Fait important à noter, la SE, se fondant sur toute l'expérience acquise en travaillant avec le personnel de programme et les partenaires du Centre, a décidé de faire participer directement la haute direction à l'élaboration du CEI.

1.2 Équilibre entre apprentissage et reddition de comptes

Il faut viser un équilibre entre l'apprentissage et la reddition de comptes. Au début, l'évaluation se concentrait presque exclusivement sur la reddition de comptes.

Graduellement, cependant, les évaluateurs ont constaté que, pour obtenir un plein rendement des investissements, il fallait de meilleures méthodes et de meilleures façons de faire afin que les utilisateurs puissent tirer des enseignements des constatations des évaluations et les appliquer à leurs activités en cours et futures. En ayant un système d'évaluation décentralisé dans lequel les utilisateurs déterminent les questions à évaluer, en se concentrant sur les mécanismes d'exécution des évaluations et en surveillant la qualité de ces dernières, le Centre a réussi à généraliser l'adoption d'une démarche d'évaluation axée sur l'utilisation et l'apprentissage.

La SE a observé que, pour qu'il y ait suffisamment de place pour permettre l'apprentissage, les mécanismes de reddition de comptes doivent être clairs et fonctionnels. Le CRDI rend des comptes sur les résultats donnés par les programmes en associant les évaluations effectuées par le personnel de programme aux examens externes que l'équipe de gestion de la DGPP commande sur une IP, un secrétariat ou un projet d'envergure. Au niveau du projet, il le fait au moyen du rapport de fin de projet (RFP). Ce mécanisme n'a cependant pas été appliqué de façon continue et le Centre entend y remédier en le refaçonnant complètement. Dirigé par la Direction générale des programmes et des partenariats (PPB) et faisant appel à la participation active de la Direction générale des ressources et de la Section de l'évaluation, la refonte du mécanisme des RFP s'attaque aux deux fonctions de l'apprentissage et de la reddition de comptes. Le nouveau système donnera suite aux constatations de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG) en faisant en sorte qu'il y ait demande et utilisation accrue des RFP de la part de la haute direction et qu'ainsi ces rapports soient préparés de façon systématique et contribuent à l'apprentissage et à la reddition de comptes au niveau tant de l'organisation que des programmes.

1.3 Renforcement des capacités d'évaluation

Pour qu'il y ait intégration complète de l'évaluation, il faut de solides capacités d'évaluation dans tout le Centre et chez ses organismes partenaires. Il ne suffit pas de concentrer les capacités d'évaluation au sein d'un groupe spécialisé ou d'aller les chercher à l'extérieur. Beaucoup trop souvent, en développement international, on peut observer le problème suivant : les organismes bénéficiaires font l'objet d'une évaluation, mais ils ne s'approprient pas le processus d'évaluation et n'en bénéficient pas. Ces dix dernières années, tant pour ajouter à ses propres capacités d'évaluation que pour aider ses partenaires à travailler de façon plus efficace, le Centre a cherché à corriger ce déséquilibre. Aujourd'hui, bon nombre de ses partenaires se dotent avec enthousiasme de capacités d'évaluation, aussi bien pour leur propre apprentissage que pour s'engager de façon plus équitable avec les bailleurs de fonds.

L'acquisition de nouvelles compétences a été un élément de la stratégie du Centre visant le renforcement des capacités d'évaluation. L'évaluation ayant acquis beaucoup de visibilité au cours de la dernière décennie, on reconnaît de plus en plus la nécessité d'un plus vaste éventail de compétences et on l'exige. Le CRDI a encouragé l'acquisition de compétences entre autres en évaluation axée sur l'utilisation, en animation de groupes, en prise de décision participative et en planification de projets (notamment en clarification des objectifs) et continue de trouver d'autres façons de répondre à ces besoins d'amélioration des capacités et de prendre les mesures qui conviennent.

Un autre élément a consisté en la création de nouveaux outils et méthodes d'évaluation. Les lacunes dans les méthodologies d'évaluation de la recherche au service du développement ont poussé la Section de l'évaluation à accorder la priorité à la conception d'un ensemble d'outils et de méthodes pouvant être mis à la disposition du Centre et de ses partenaires. Le CRDI a donc mis au point, en étroite collaboration avec ses partenaires, une batterie impressionnante d'outils et de méthodes (énumérés à l'annexe 3), dont plusieurs sont offerts en français, en anglais et en espagnol. Deux des méthodologies mises au point, l'évaluation organisationnelle et la cartographie des incidences, ont donné lieu à la vente et à la diffusion de plus de 4 400 publications du CRDI et la demande est toujours à la hausse en ce qui concerne la capacité d'utilisation de ces méthodologies. Trois ouvrages du Centre sur ces deux méthodologies figuraient d'ailleurs sur la liste des dix publications du CRDI les plus vendues durant l'exercice 2002-2003¹.

D'autres organismes ont adopté, utilisé et recommandé plusieurs de ces outils et méthodes d'évaluation. La Banque interaméricaine de développement et plusieurs autres organismes ont appliqué et diffusé la méthodologie d'évaluation organisationnelle, que l'on est en train de traduire en vue de son utilisation en Asie du Sud-Est. Le BVG a qualifié d'innovation valable la cartographie des incidences, largement adoptée au CRDI et par d'autres partenaires, entre autres par la Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse dans son travail avec l'initiative de programme Gouvernance, équité et santé (GES). Dans l'immédiat, la SE doit relever le défi de répondre à une demande croissante avec les ressources limitées dont elle dispose et elle le fait en partie en constituant dans les régions un réservoir de facilitateurs et de formateurs pouvant travailler assidûment avec les partenaires et les organismes se consacrant à l'aide internationale.

Les initiatives de programme (IP) sont au coeur même du travail de renforcement des capacités d'évaluation du Centre. Certaines ont travaillé seules avec leurs partenaires, comme l'initiative GCRN qui a conçu des outils de perfectionnement et de formation en suivi et évaluation participatifs avec les partenaires des projets qu'elle a financés en Chine. D'autres ont collaboré pour ce faire avec la Section de l'évaluation; mentionnons, à titre d'exemple, l'étroite collaboration de l'IP ETV, des IP vouées à la gestion des ressources naturelles en Afrique et de la Section de l'évaluation avec la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) dans plusieurs étapes de la conception de la cartographie des incidences. La FRAO offre maintenant périodiquement des formations en cartographie des incidences en Afrique de l'Ouest et utilise la méthodologie à l'interne.

1.4 L'avenir

C'était là un aperçu de certaines des réalisations du CRDI en matière d'évaluation ces dix dernières années. Tout au long de cette période, le rapport sur l'évaluation et les questions et observations du Conseil des gouverneurs ont beaucoup fait pour consolider la pensée évaluative et pour aider le Centre à réfléchir à la prestation et à l'efficacité de sa programmation. Le rapport du BVG et l'expérience acquise par le Centre dictent la forme

¹ En 2002-2003, *Organizational Assessment* (2002) a été la publication du CRDI la plus vendue, *Outcome Mapping* (2001) venait au quatrième rang et *Enhancing Organizational Performance* (1999), au neuvième.

que prendra le travail d'évaluation au cours de la période qui vient; on compte entre autres intégrer plus systématiquement les secrétariats et les projets d'envergure au système d'évaluation, concevoir des mécanismes de consultation en bonne et due forme à l'occasion des évaluations stratégiques de manière à favoriser l'innovation, la créativité et l'utilisation, consolider sans cesse les liens entre la planification stratégique du Centre et l'évaluation, remanier le système de production des RFP et répondre aux besoins du CRDI et de ses partenaires en ce qui a trait aux outils et aux méthodes.

Cette introduction décrit comment l'évaluation, au CRDI, en est venue à faire partie intégrante de la gestion stratégique et de la programmation. Il y a toutefois d'autres défis encore plus importants à relever. Pour le CRDI, en effet, il s'agit non seulement d'utiliser l'évaluation pour consolider son fonctionnement, mais aussi de s'en servir pour aider ses partenaires à accroître le bien-être des populations des pays en développement. Comme le soulignaient récemment certains théoriciens éminents du domaine, il faut de nouvelles démarches créatrices pour que s'actualise le pouvoir de transformation de l'évaluation.

Ce qui est en jeu, c'est de voir jusqu'à quel point notre profession peut façonner les mécanismes dialogiques qui appuient et favorisent la démocratie et la paix, aidant ainsi à créer un contexte dans lequel l'humilité est non seulement possible mais également valorisée, et contribuant par conséquent, au-delà des conclusions produites, des moyens de susciter l'engagement à l'égard de ces conclusions, ce qui est beaucoup plus crucial et a un effet plus durable – et engendre un respect mutuel chez des personnes ayant des perspectives et des interprétations différentes. En donnant l'exemple d'un dialogue délibératif, inclusif et, oui, humble et en le favorisant, on peut contribuer bien davantage au bien-être de la société qu'en cherchant des « pratiques exemplaires » généralisables qui, de toute manière, deviennent vite désuètes² [Traduction]

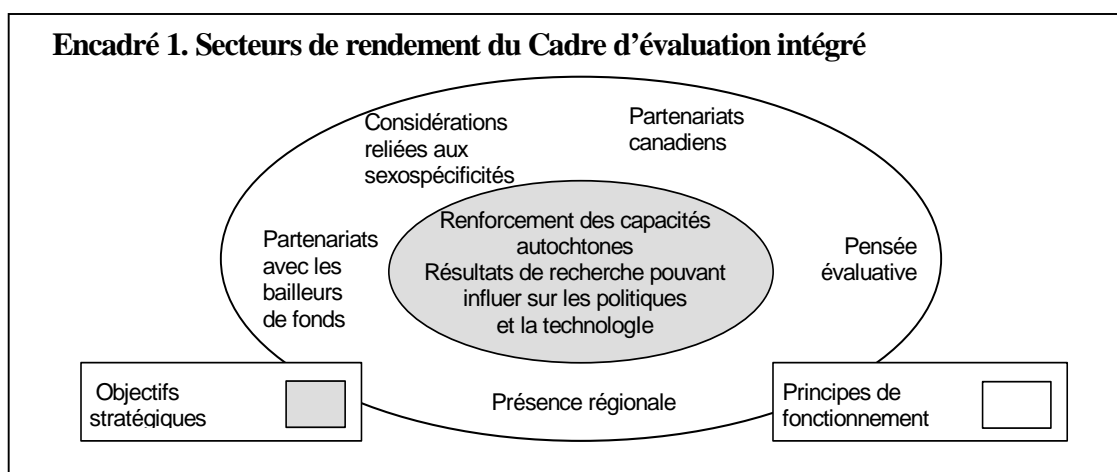
² Michael Quinn Patton, "Weiss' Call for Humility: Further Reflections", *American Journal of Evaluation*, vol. 23, n° 2, 2002, p. 233.

2. LE POINT SUR LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION DU CENTRE

2.1 Mise au point du Cadre d'évaluation intégré

Depuis avril 2001, le Comité de la haute direction (CHD) du CRDI et la Section de l'évaluation travaillent de concert à la mise au point du Cadre d'évaluation intégré (CEI). Une fois le CEI terminé, le CHD disposera d'un mécanisme au moyen duquel il pourra suivre de près les progrès effectués en vue de réaliser les objectifs mis de l'avant dans le Cadre général des stratégies et des programmes (CGSP) 2000-2005 et faire rapport à ce sujet périodiquement et de façon systématique. Il devrait en résulter une convergence organisationnelle plus forte sur la mission du CRDI, une planification et une prise de décision éclairées par des données empiriques de la part de la haute direction et une meilleure reddition de comptes relativement aux résultats obtenus.

En date d'avril 2003, le CEI comporte sept secteurs de rendement, dont deux sont considérés comme des objectifs stratégiques du CRDI³ et cinq comme des principes de fonctionnement⁴ (voir l'encadré 1). Le CEI établit une distinction entre les secteurs de rendement reliés au fonctionnement et les secteurs stratégiques et peut ainsi tenir compte des interrelations aussi bien entre les deux qu'entre leurs diverses composantes – ce qui peut constituer une riche source d'apprentissage pour la haute direction du Centre.



2.1.1 Mise en oeuvre du CEI : ce qui a été fait à ce jour

Le CHD et la Section de l'évaluation ont des responsabilités complémentaires dans l'élaboration et la mise en application du CEI : le CHD, principal propriétaire et utilisateur du CEI, joue un rôle décisionnel dans son élaboration et sa mise en application, tandis que la Section de l'évaluation facilite le processus et l'appuie. Le CHD s'emploie présentement à mettre la dernière main aux définitions des secteurs de rendement et à établir les caractéristiques principales du bon rendement, ainsi qu'à cerner les indicateurs de suivi du rendement et à déterminer la fréquence de la collecte de données et les responsabilités à cet

³ Les changements que le Centre veut contribuer à instaurer dans les pays en développement en y appuyant la recherche appliquée.

⁴ Les mécanismes et les principes que le CRDI juge utiles pour l'aider à atteindre ses objectifs en matière de développement.

égard. En juillet-août 2003, on en sera à l'étape finale de la mise en application des sept secteurs de rendement du CEI.

2.1.2 Produits obtenus et prévus

On est en voie d'obtenir, entre autres, les extrants suivants du processus de mise au point du CEI :

- une définition plus claire de ce qu'est un bon rendement et des indicateurs de suivi pour chacun des secteurs de rendement;
- des données qualitatives et quantitatives sur les secteurs de rendement;
- des décisions du CHD fondées sur des discussions portant sur les secteurs de rendement.

Parmi les rapports prévus, mentionnons :

1. un rapport du CHD consignait le processus de mise en application du CEI et en évaluant l'utilité pour suivre le rendement du Centre eu égard au CGSP. Le rapport sera remis au Conseil des gouverneurs en mars 2004 et comprendra les définitions définitives du bon rendement dans les sept secteurs de rendement, les indicateurs retenus pour suivre le rendement, des données sur chacun des secteurs de rendement et les mesures prises par le CHD pour favoriser le rendement dans chaque secteur et l'améliorer;
2. une évaluation sommative externe de l'élaboration, de la mise en application et du fonctionnement du CEI de même que des résultats obtenus, prévue en juin 2004.

2.2 Évaluation stratégique de l'influence de la recherche sur les politiques publiques

Le CRDI favorisera et appuiera la production, la diffusion et l'application des résultats de la recherche donnant lieu à des politiques et à des technologies susceptibles d'améliorer la vie des populations du Sud. (Plan quinquennal du CRDI 2000-2005, p.16)

De plus en plus, dans les documents portant sur sa programmation, le CRDI exprime son intention de se concentrer sur la recherche susceptible d'exercer une influence sur les politiques. Dans le but de contribuer à l'amélioration de la programmation du CRDI, la Section de l'évaluation a amorcé, au début de 2001, une évaluation stratégique de l'influence de la recherche sur les politiques.

Cette évaluation se fonde sur 29 études de cas traitant de 67 projets exécutés dans plus de 20 pays (25 études à partir de travaux sur le terrain et 4 études documentaires). Le personnel de programme a choisi les projets en fonction de l'influence exercée sur les politiques. Lors d'ateliers tenus dans les régions et à Ottawa, le personnel de programme et les gestionnaires ont participé à la vérification des constatations et à l'analyse préliminaire des études de cas. L'évaluation en est maintenant à l'étape de l'analyse de cas croisée et de la synthèse. Une fois ce travail terminé, l'analyse de cas croisée et une évaluation de la qualité des études de cas seront présentées au Conseil des gouverneurs.

L'évaluation stratégique comporte deux éléments :

1. les études de cas : Le contexte revêt une importance cruciale quand il s'agit d'exercer une influence sur les politiques, et c'est pourquoi les enseignements tirés et les listes de vérification ne sont guère utiles. Au lieu de cela, on a eu recours à une démarche fondée sur des études de cas et on a réuni des données exhaustives sur ce qui s'est passé, comment cela s'est passé et pourquoi. Les études de cas prêtent attention aux conditions locales et à la conjoncture historique et tiennent compte des institutions, de leur histoire et du contexte.

2. la contribution à l'analyse :

Conformément à l'utilisation que le CRDI fait de l'évaluation pour accroître les capacités d'évaluation tant des utilisateurs que de ceux qui font l'objet des évaluations, et parce qu'une bonne partie de l'apprentissage découlant de l'évaluation stratégique survient pendant son exécution, le personnel (aussi bien du Centre que des projets) a été invité à approfondir et à interpréter les études de cas.

L'évaluation stratégique tombe à point nommé en ce qu'elle coïncide avec les premières étapes du processus de préparation de la prochaine stratégie générale et du cadre de programme connexe. Non seulement est-elle importante en raison de son ampleur même, mais elle se distingue également d'études similaires effectuées ailleurs. Si on la compare aux études menées par des organismes comme le DFID, l'ODI et le GDN, l'évaluation stratégique du CRDI est plus délibérément axée sur la réflexion

Encadré 2. Études de fond menées aux fins de l'évaluation stratégique

Outre les études de cas, plusieurs études de fond ont été menées, qui ont permis de beaucoup mieux comprendre comment les programmes du CRDI en arrivent à influencer les politiques, comment les intentions et les résultats recherchés en matière d'influence sur les politiques sont formulés dans les documents du CRDI et comment l'influence à exercer sur les politiques s'est insérée dans le discours du CRDI au fil du temps.

Il y a eu entre autres :

- un examen des écrits sur le sujet⁵;
- un document-cadre⁶;
- une étude historique de l'intention du CRDI d'influencer les politiques⁷;
- un examen de l'influence exercée sur les politiques à partir des rapports d'évaluation de l'exercice 2001-2002⁸;
- un examen de l'influence exercée sur les politiques à partir des rapports de fin de projet (RFP)⁹;
- un examen de l'intention du CRDI d'influencer les politiques à partir de ses documents de planification de programmes et de projets¹⁰.

⁵ Neilson, Stephanie, *IDRC-Supported Research and Its Influence on Public Policy. Knowledge Utilization and Public Policy Processes: A Literature Review*, CRDI, Section de l'évaluation, décembre 2001.

⁶ Lindquist, Evert, *Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-Supported Research*, septembre 2001.

⁷ Gonsalves, T. et S. Baranyi, *Research for Policy Influence: A History of IDRC Intent*, CRDI, Section de l'évaluation, janvier 2003.

⁸ Adamo, Abra, *Strategic Evaluation of Policy Influence: What Evaluation Reports Tell Us About Public Policy Influence by IDRC-Supported Research*, CRDI, Section de l'évaluation, avril 2002.

⁹ Edwards, K., *PCRs and Policy Influence: What Project Completion Reports Have to Say about Public Policy Influence by Centre-Supported Research*, CRDI, Section de l'évaluation, août 2001.

¹⁰ Gillespie, Bryon, *Intent to Influence Policy in IDRC Programs and Projects: What program and project level goals say about IDRC's approach to influencing policy*, CRDI, Section de l'évaluation, février 2003.

et analyse l'influence exercée sur les politiques du point de vue de l'histoire organisationnelle du Centre.

À l'aide des études de cas et des ateliers, on examinera certaines questions émergentes de façon plus approfondie au cours des six derniers mois de cette évaluation stratégique.

1. Les projets, les programmes et les institutions doivent avoir des intentions claires

- Une meilleure compréhension et une formulation plus précise de ce qu'est « l'influence exercée sur les politiques » permettront au CRDI et à ses partenaires de recourir à une plus grande panoplie de stratégies. Compte tenu de la diversité de la programmation du CRDI, l'expression « influence exercée sur les politiques » peut signifier différentes choses dans des situations différentes. Quand il est établi que c'est un objectif pertinent, il faut déterminer les ressources et le budget qui seront nécessaires au cours de la phase d'élaboration du projet. En somme, il faut songer à l'influence sur les politiques dès le début, et tant le personnel que les chercheurs doivent avoir les moyens de reconnaître les possibilités et les obstacles qui se font jour et d'agir de la façon qui s'impose.

2. Renforcement des capacités – Réfléchir à exercer une influence sur les politiques et aux manières d'y parvenir est une nouveauté pour bon nombre de partenaires du Centre et un nouveau champ d'activité pour certains membres du personnel. Entre autres dimensions que cela soulève jusqu'à maintenant, il y a l'appui à apporter aux partenaires et au personnel pour qu'ils puissent mieux comprendre les mécanismes d'élaboration des politiques et les modes de gouvernance des pays dans lesquels le Centre finance la recherche et la nécessité de faire en sorte que la conception des projets tienne compte du fait que l'influence sur les politiques n'est pas une notion linéaire et exige souplesse et dextérité.

3. Communication et diffusion – Les chercheurs ont besoin d'être orientés pour communiquer efficacement les résultats et conclusions de leurs travaux aux artisans des politiques et à ceux qui sont en mesure d'influencer ces derniers. Les chercheurs estiment qu'ils sont appelés à faire beaucoup plus que de la recherche et ils ont demandé qu'on les aide à apprendre comment communiquer leurs résultats.

4. L'influence à exercer sur les politiques ne se limite pas aux projets

- La persévérance des bailleurs de fonds est importante. Certaines constatations laissent supposer qu'il faut que les bailleurs de fonds réalisent que l'influence à exercer sur les politiques va bien au-delà de projets et de programmes isolés, sur le plan temporel aussi bien que spatial. Il faut envisager cette influence dans une perspective à long terme et agir en conséquence et il faut tenir compte du contexte plus vaste dans lequel s'inscrivent les politiques.

3. SAVOIR TIRÉ DE L'ÉVALUATION

On a regroupé dans cette section les données des évaluations de projets et de programmes reçues en 2002-2003, en fonction des secteurs de rendement en voie de définition pour le CEI et d'une manière qui puisse favoriser l'apprentissage au niveau organisationnel. Le tableau 1, qui indique les secteurs de rendement abordés dans chacun des rapports d'évaluation, permet d'observer que les quatre secteurs traités le plus fréquemment sont les suivants : *résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie* (15 rapports), *renforcement des capacités autochtones* (15 rapports), *pensée évaluative* (9 rapports sur 15) et *partenariats avec les bailleurs de fonds* (10 rapports sur 15).

Cette section a pour but de faire ressortir certaines réalisations des projets et des programmes du CRDI et quelques-uns des défis qu'ils doivent relever en ce qui a trait aux secteurs de rendement du CEI et aussi d'illustrer qu'en mettant davantage l'accent sur certains secteurs, on peut accroître l'effet obtenu dans d'autres de même que les répercussions sur les orientations du Centre dans leur ensemble. L'intention générale est

Tableau 1. Observations contenues dans les rapports d'évaluation sur chacun des secteurs de rendement du Cadre d'évaluation intégré							
Numéro du rapport ¹¹	Influence P-T	Renforcement des capacités	Considérations reliées aux sexes/spécificités	Pensée évaluative	Partenariats avec les bailleurs de fonds	Partenariats canadiens	Présence régionale ¹²
1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	✓	✓		✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓		✓	
4*							
5	✓	✓	✓		✓		
6	✓	✓					
7	✓	✓	✓	✓	✓		
8	✓	✓			✓		
9	✓	✓					
10	✓	✓		✓	✓		
11	✓	✓		✓			
12	✓	✓					
13	✓	✓			✓		
14	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
15	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
16	✓	✓	✓	✓	✓		
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #cccccc; margin-right: 5px;"></div> <i>Secteurs de rendement le plus souvent traités dans les rapports d'évaluation</i> </div>							
* Données non disponibles – le rapport est en espagnol et la traduction n'est pas encore prête							

¹¹ Les numéros correspondent à ceux qui figurent à l'annexe 2.

¹² Il n'est guère surprenant que les rapports d'évaluation traitent peu du secteur de rendement « Présence régionale » : les paramètres des évaluations des projets et des programmes orientent généralement l'attention des évaluateurs vers d'autres aspects davantage en rapport avec les projets. La présence régionale est un secteur de rendement dont la pertinence est plus grande pour le CRDI et pour son fonctionnement que pour ses partenaires.

d'alimenter le débat interne sur la manière de conceptualiser et de mesurer le rendement organisationnel et de mettre en évidence des éléments sur lesquels il y aurait peut-être lieu de se pencher pour la prochaine stratégie générale et son cadre de programme. Il importe de ne pas perdre de vue que l'analyse ci-dessous se fonde sur des évaluations effectuées aux niveaux des projets et des programmes et non sur des questions organisationnelles. Les rapports faits chaque année sur les constatations des évaluations ne peuvent représenter adéquatement le rendement organisationnel, car les évaluations reçues au cours d'une année donnée ne constituent pas nécessairement un échantillon représentatif des travaux en cours au CRDI. Il faudrait plutôt y voir une indication des questions et des tendances qui émanent des travaux du Centre. Les types de constatations traités ici sont ceux pour lesquels les évaluations se sont avérées les plus détaillées et ceux qui semblaient avoir donné lieu à des tensions et à des échanges au sein des secteurs de rendement et entre eux.

3.1 Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie

Le secteur de rendement *Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie* renvoie de façon générale à l'efficacité que démontre le CRDI dans l'appui de travaux de recherche dont les résultats entraînent des changements positifs sur le plan du développement; il s'agit de travaux qui sont pertinents et utiles pour les praticiens et les décideurs locaux et qui peuvent éclairer les décisions quant aux politiques. Tous les rapports d'évaluation reçus en 2002-2003 ont fourni de l'information relativement à ce secteur de rendement. Le tableau 2 indique les six types de constatations les plus fréquents dans ces rapports.

3.1.1 Types de constatations

Tableau 2. Types de constatations – Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie	Nombre (n=15)
1. Appui de démarches de recherche inter, multi et transdisciplinaires	10
2. Apport de connaissances aux praticiens spécialisés et pour la conception et l'adaptation de technologies en vue d'utilisations locales	7
3. Diffusion des résultats de la recherche	5
4. Appui de recherches crédibles et techniquement rigoureuses	5
5. Influence sur les politiques publiques	3
6. Influence sur les modalités institutionnelles afin de faciliter l'établissement de liens entre la recherche et les politiques	2

Il a été constaté que les rapports d'évaluation s'attachaient surtout aux façons dont les projets intégraient les points de vue de multiples disciplines de recherche en appuyant des démarches inter, multi ou transdisciplinaires (10 rapports). L'influence de l'initiative de programme ÉCOSANTÉ du CRDI sur les établissements de recherche africains est particulièrement notable (voir l'encadré 3).

Le deuxième type d'influence le plus fréquemment mentionné a trait aux manières dont les projets permettent d'accroître les connaissances des travailleurs spécialisés, notamment des agriculteurs, des petits entrepreneurs, des chercheurs et des artisans des politiques (7 rapports). Les auteurs de cinq rapports ont examiné dans

quelle mesure la recherche était crédible et techniquement rigoureuse. Les résultats cités le moins souvent, soit l'influence exercée sur les liens entre la sphère politique et les établissements de recherche et l'influence exercée sur les politiques mêmes, sont

maintenant en train de prendre de plus en plus d'importance dans les programmes du CRDI.

Encadré 3. Influence de la démarche de recherche ÉCOSANTÉ sur les établissements de recherche africains

Il est indubitable que, même dans la phase I des travaux de recherche, la démarche ÉCOSANTÉ a exercé une influence remarquable sur un cercle, qui s'élargissait sans cesse, de professionnels et d'établissements ayant pris part aux projets en Ouganda, en Éthiopie et au Kenya. Les chercheurs membres des équipes ont vu leur façon d'aborder la recherche se transformer – surtout en ce qui a trait aux sexospécificités, à la participation et à la transdisciplinarité – et cela était très nouveau pour pratiquement la totalité d'entre eux. (*Interventions and Impacts: An Evaluation and Impacts of Three Ecohealth Projects in Central and East Africa*, p. 100) [Traduction]

Étant donné que cinq des rapports d'évaluation de l'exercice 2002-2003 abordent la diffusion des résultats de recherche et qu'un rapport se concentre explicitement là-dessus, cet aspect du rendement est traité plus à fond ici.

Plusieurs rapports d'évaluation font état de la production d'outils de diffusion, entre autres des bulletins de nouvelles, des exposés de politique, des documents de travail, des sites Web et des vidéos. Les auditoires visés comprennent des collectivités, des agriculteurs, des concepteurs de politiques, des bailleurs de fonds, des partenaires de recherche et le grand public. Il est mentionné dans plusieurs rapports que les participants aux projets ont eu recours à des formules plus interactives et ont par exemple pris part à des « dialogues sur les politiques » ou ont animé des ateliers destinés à des publics plus ciblés, comme les artisans des politiques et les chercheurs. Dans deux rapports, on souligne que les activités de formation non seulement permettent de consolider les compétences individuelles, mais constituent également un moyen de diffusion très efficace des perspectives et méthodologies de recherche.

Deux rapports illustrent clairement à quel point il est important d'élaborer une stratégie de diffusion des résultats de recherche qui convienne à l'influence que le projet veut exercer. L'expérience du lancement du livre *L'eau : gérer localement* démontre qu'il est dangereux de tenter d'atteindre trop d'objectifs au moyen d'un seul type d'activités de diffusion. Les évaluateurs précisent que le colloque organisé à cette occasion avait pour objectif explicite d'illustrer les enseignements tirés de l'influence exercée sur les politiques, mais avait également pour objectif implicite de faire connaître 30 ans de travaux du CRDI. Selon eux, il est risqué d'« inviter des gens à un atelier pour débattre de la manière de relier recherche et politiques, puis de leur imposer un exposé. Plutôt que d'impressionner, cela risque de se retourner contre vous ».¹³

L'autre exemple vient d'une étude de cas sur l'exploitation du cuivre au Pérou¹⁴. On y constate que LABOR, une petite ONG péruvienne, a pu attirer l'attention sur la

¹³ Anne Whyte et Robert Auger, *IDRC Communications Division In_Focus Pyramid and Policy Workshops*, p. 34

¹⁴ Fernando Loayza Careaga, *The Cases of High Altitude and Mining, and the Impact of Copper Mining on Water Resources in Southern Peru*, février 2003

problématique de l'exploitation minière et de la pollution de l'eau de façon telle qu'il y eu mise en application de lois nationales visant à restreindre les activités des sociétés minières. Pour ce faire, LABOR a cherché à obtenir graduellement de plus en plus d'appuis au niveau local et a également attiré l'attention au niveau international en présentant sa cause au deuxième Tribunal international de l'eau. Même si les décisions de ce tribunal n'ont pas force de loi, elles ont un très grand poids politique, et la Southern Peru Copper Corporation (SPCC), une société internationale d'exploitation minière qui saccageait l'environnement, a dû modifier ses façons de faire.

3.1.2 « Boucler la boucle » et « influencer les politiques publiques »

Le secteur de rendement *Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie* englobe deux concepts qui sont véhiculés dans le discours du CRDI, parfois de manière interchangeable : « boucler la boucle » et « influencer les politiques publiques ». Tous deux sont liés à la volonté du CRDI d'appuyer des travaux de recherche axés sur l'utilisation et sur la prise de décision. Dans le premier cas, il s'agit de favoriser l'utilisation de la recherche par un vaste éventail de décideurs au niveau local et à des niveaux plus élevés dans l'organisation sociale et politique. Dans le deuxième cas, cela renvoie à une gamme plus restreinte d'utilisations et à des recherches qui visent spécifiquement à influencer les politiques publiques. Même si en principe il existe d'énormes différences, sur le plan qualitatif, entre ce qu'il faut pour appuyer des recherches qui vont accroître les connaissances des intervenants locaux et ce qu'il faut pour appuyer des recherches qui vont influencer les décisions d'ordre politique, l'association des deux concepts permet de regrouper un ensemble diversifié de stratégies aptes à favoriser l'utilisation de la recherche.

Peu de rapports d'évaluation signalent une influence sur les politiques publiques, mais ceux qui le font laissent entrevoir un vaste éventail d'entités publiques que le CRDI pourrait envisager de cibler. Voici certaines des réalisations mentionnées dans les rapports d'évaluation :

- travaux de recherche ayant contribué à l'élaboration d'une législation nationale (MAPPA);
- travaux de recherche ayant contribué à la création d'un système d'agrément des producteurs et des fabricants de médicaments traditionnels (MAPPA);
- travaux ayant facilité l'exécution de recherches d'excellente qualité, pertinentes et ayant répondu en temps opportun aux besoins en matière de politiques (TIPS);
- détermination et mise de l'avant de questions économiques émergentes qui ne sont pas perçues d'emblée au sein de l'administration gouvernementale (TIPS);
- apport à la création de partenariats public-privé pour la prestation de services de gestion de l'environnement en milieu urbain (SGE).

Dans un plus grand nombre de rapports d'évaluation (7 rapports), on a examiné comment les projets ont tenté de « boucler la boucle » en augmentant les connaissances d'utilisateurs de tous horizons, des agriculteurs aux entrepreneurs en passant par les concepteurs de politiques. On a eu recours à différents moyens, dont la formation, les publications et différentes modalités visant à faire en sorte qu'un vaste éventail d'intervenants profitent des avantages tirés de la recherche (voir l'exemple donné dans l'encadré 4).

Encadré 4. Exemple de « bouclage de la boucle » : MAPPA

Les agriculteurs utiliseront les techniques de reproduction mises au point dans le cadre des projets pour cultiver les plantes dans leurs champs et les forestiers seront en mesure d'utiliser l'information produite dans leurs programmes de gestion de la biodiversité et de régénération. En bénéficieront notamment les fabricants de médicaments, dont les approvisionnements en plantes authentiques de provenance connue se stabiliseront, et les agriculteurs, qui y trouveront une nouvelle possibilité d'augmenter leur revenu. Le gouvernement aussi en bénéficiera énormément puisqu'il pourra faire progresser sa politique de « santé pour tous » et accroître ses possibilités d'exportation. (*Medicinal and Aromatic Plants Program in Asia (MAPPA): Mid-term Evaluation Report*, p. 123) [Traduction]

Bien qu'il ne soit pas nécessaire, au niveau des projets et des programmes, d'établir une distinction entre les activités du type « bouclage de la boucle » et celles du type « influence sur les politiques publiques », il pourrait s'avérer utile d'être plus précis au niveau organisationnel, pour les besoins de la mise au point d'un cadre de suivi des différentes façons dont les travaux de recherche financés par le CRDI sont conçus selon les utilisateurs à influencer. L'évaluation stratégique en cours sera précieuse à cet égard, car elle permettra de cerner les activités exécutées pour influencer les politiques publiques. En ce qui concerne l'élaboration du CEI, cependant, il faudra sans doute davantage de travail pour arriver à dégager plus clairement, dans les mécanismes employés pour « boucler la boucle » et pour « influencer les politiques publiques », les similitudes qui existent à certains égards et les différences à d'autres égards.

3.1.3 Le rôle du plaidoyer dans la démarche visant à influencer les politiques publiques

L'examen des rapports d'évaluation de l'exercice 2002-2003 laissait entrevoir un certain tiraillement entre le soutien à la recherche visant à *éclairer* la conception des politiques et l'utilisation de la recherche afin de *plaider* pour l'adoption de certaines politiques plutôt que d'autres. En voici une illustration à l'aide d'exemples tirés d'évaluations de TIPS et de Pan Amériques et de l'étude de l'influence exercée par le G-24 sur les politiques. Les trois rapports sont différents quant aux types de projets qui y sont décrits et au rôle qu'y joue le plaidoyer. TIPS joue un rôle crucial en favorisant l'exécution de recherches visant à influencer l'administration gouvernementale en Afrique du Sud, et les évaluateurs croient que TIPS doit éviter toute activité de plaidoyer. Le G-24 appuie la recherche au service des négociations sur les échanges commerciaux multilatéraux et s'estime déjà engagé dans un rôle de plaidoyer. De son côté, le projet Pan Amériques appuie un vaste éventail d'intervenants oeuvrant dans le champ des politiques, et les évaluateurs sont d'avis qu'il devrait chercher à s'engager davantage dans des activités de plaidoyer.

Encadré 5 – Démarches opposées à l'égard du plaidoyer dans les programmes financés par le CRDI

Exemple 1 - TIPS

TIPS devrait se garder de devenir un « faiseur d'ordres du jour ». Ce rôle, qui suppose la formulation de politiques et le plaidoyer, ne serait pas conforme à son mandat, qui est d'éclairer les politiques, et serait néfaste pour ses autres interactions avec les ministères et organismes gouvernementaux et avec le milieu universitaire du pays. (*Trade and Industrial Policy Secretariat (TIPS) of IDRC - Report of an External Evaluation*, pp. 33-34) [Traduction]

Exemple 2 – Étude de l'influence exercée par le G24 sur les politiques

L'établissement d'une orientation à partir d'un point de vue minoritaire constitue un travail très difficile et exige d'intenses tractations diplomatiques. Le Groupe des vingt-quatre a plus d'influence qu'on ne pourrait le croire à première vue; contre toute attente, le programme de recherche a réussi à faire valoir le point de vue des pays en développement relativement à la réforme du système monétaire international, notamment des mécanismes et des facilités du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale. (*A Study of Policy Influence: The G-24 Technical Support Service*, p. 5) [Traduction]

Exemple 3 - Pan Amériques

Les activités [en cours] dans la région ALC témoignent de la nécessité de faire du plaidoyer en faveur de politiques un thème de recherche et confirment l'attitude de plus en plus favorable des bailleurs de fonds à l'égard de l'appui de travaux ayant trait aux politiques et au plaidoyer. Cela s'est traduit par un nombre croissant de projets TIC de Pan Amériques dans le domaine des politiques publiques et correspond aux trois grands objectifs mis de l'avant dans le prospectus de Pan Amériques en 2001, qui étaient l'apprentissage et l'évaluation, la diffusion et l'utilisation des résultats, ainsi que la politique relative à l'Internet. (*Connecting to public policy – An exploration of ICTs and Public Policy in Latin America and the Caribbean*, p. 3) [Traduction]

Le personnel et les partenaires du CRDI représentent tout le spectre des idéologies et des opinions politiques. Plus on cherchera à relier davantage la recherche et les politiques publiques et plus les fondements idéologiques et politiques des travaux de recherche subventionnés deviendront évidents. À mesure que le CRDI s'engagera délibérément dans le champ des politiques publiques, les points de vue politiques divergents à l'interne susciteront fort probablement des débats animés, aussi bien sur des questions controversées que sur le degré de neutralité politique que le CRDI devrait manifester. Pour éviter la partisanerie et pour que l'importance plus grande accordée aux politiques donne des résultats, le personnel et les partenaires du CRDI devront être davantage conscientisés et devront aiguïser leur sens politique.

Le CRDI s'apprête à mettre en oeuvre sa nouvelle stratégie générale et son nouveau cadre de programme (SG+CP), et le CHD et le Conseil des gouverneurs travailleront ensemble à l'élaboration des principes qui guideront l'action du Centre pendant la période 2005-2010. Étant donné les modifications qui pourraient en émaner, les décisions ayant trait à « l'influence à exercer sur les politiques publiques » devraient aussi tenir compte d'aspects comme ceux-là reliés aux capacités.

Encadré 6. Le plaidoyer, composante de la plupart des travaux de recherche ayant trait aux politiques

[Boucler la boucle] a également des répercussions – bien qu'il en soit rarement question au Centre – sur le rôle que joue le Centre quand il s'agit de défendre certaines positions et politiques. Si, en théorie, relier recherche et politiques est une activité neutre, dans la pratique, boucler la boucle auprès des artisans des politiques se fait souvent en présentant de façon structurée les choix privilégiés. (*IDRC Communications Division In_Focus Pyramid and Policy Workshops*, p. 15) [Traduction]

3.2 Renforcement des capacités autochtones

Le CRDI a pour mandat d'employer ses ressources de manière à aider à créer, conserver et améliorer les capacités de recherche des pays en développement. Par capacités, on entend généralement les capacités d'un groupe ou d'un individu de réaliser ses objectifs. Le CRDI contribue au renforcement des capacités de recherche des pays en développement en procurant les ressources et le soutien nécessaires pour permettre aux chercheurs établis

Tableau 3. Types de constatations - Renforcement des capacités autochtones	Nombre (n=15)
1. Niveau individuel	9
Compétences des chercheurs	5
Visibilité ou prestige des individus	4
Capacité des artisans des politiques de comprendre et d'utiliser la recherche	2
Compétences en gestion de la recherche	2
2. Niveau institutionnel ou organisationnel	12
Capacités organisationnelles de gestion de la recherche	6
Capacités organisationnelles d'exécution de la recherche	7
Capacités organisationnelles de communication des résultats de la recherche	6
Capacité de « transférer la responsabilité » d'un programme ou d'une activité à un organisme, nouveau ou existant	4
Capacité d'un organisme d'évaluation systématiquement les besoins en matière de capacités	3
3. Niveau sociétal ou communautaire	5
Meilleure capacité des collectivités de se mobiliser pour résoudre les problèmes aux quels elles font face	4
Meilleurs liens établis entre les chercheurs, les artisans des politiques et la société civile	2
Meilleur accès aux biens publics	2

d'exécuter des travaux susceptibles de répondre aux besoins de développement de leur pays et d'encourager l'émergence de nouveaux chercheurs grâce à « l'apprentissage par la pratique ».

3.2.1 Types de constatations

Le tableau 3 permet de voir que c'est la création de capacités au niveau institutionnel qui est mentionnée le plus souvent (dans 12 des 15 rapports d'évaluation). Dans neuf des 15 rapports, il est question de la création de capacités individuelles, tandis que la création de capacités au niveau sociétal ou communautaire n'est abordée que dans cinq des rapports. Les rapports ont traité plus souvent des capacités organisationnelles, mais en reconnaissant en général que les capacités des individus, des organismes et des collectivités s'étaient mutuellement. La plupart des rapports abordent le renforcement des capacités à plus d'un niveau, et un examen plus approfondi indique que les capacités de réussite individuelle ou collective à un niveau sont fonction des capacités des autres intervenants et des autres niveaux.

3.2.2 Capacités d'interconnexion

Un ensemble de constatations permet de voir comment les capacités d'une institution sont tributaires des capacités des individus qui la composent. Le projet que finance l'IP GCRN à l'Université nationale du Laos (NUOL) en témoigne. Selon le rapport traitant de ce projet, le but initial était d'aider les enseignants de cette université à exécuter des recherches sur les liens entre la gestion des ressources naturelles et la sécurité alimentaire. On a vite découvert que les enseignants ne possédaient pas les compétences voulues pour s'attaquer tout de suite à la recherche, et il a fallu modifier les activités de façon à y inclure la formation et le renforcement des capacités de recherche¹⁵.

Un autre exemple, plus complexe, provient de l'évaluation des activités d'intégration systématique des considérations sexospécifiques à l'IP UDB. Si cette intégration est tellement complexe, concluent les auteurs du rapport, c'est parce qu'elle repose sur le renforcement des capacités de plusieurs intervenants souvent issus de disciplines et de milieux culturels extrêmement diversifiés. Sur le plan interne, l'équipe de l'IP UDB est forte dans un vaste éventail de disciplines, mais les capacités de chacun de ses membres sont différentes quand il s'agit d'appuyer l'analyse sociale et sexospécifique (voir l'encadré 7).

Encadré 7. Problèmes de renforcement des capacités attribuables à l'interdisciplinarité - IP UDB

Renforcer la sensibilisation aux sexospécificités et les capacités en la matière est une tâche complexe à l'initiative de programme UDB, étant donné que les membres de l'équipe viennent de milieux universitaires et professionnels différents et n'ont par conséquent pas tous la même expérience et le même savoir-faire en ce qui concerne les notions et les démarches relevant du domaine des sciences sociales. L'équipe de l'IP UDB comprend entre autres des spécialistes des domaines de la chimie, de la biologie, de l'écologie, du génie, de l'étude des politiques, des sciences politiques, de l'économie, de la sociologie rurale, de la foresterie communautaire et de l'anthropologie. Cette diversité d'expériences et de savoir-faire est l'un des nombreux atouts de l'IP UDB et a pour corollaire que toute stratégie de renforcement des capacités doit être souple et dynamique. (*Mainstreaming Social/Gender Analysis in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative Mid-Term Evaluation*, p. 7) [Traduction]

L'évaluatrice décrit comment l'extrême variabilité des capacités des partenaires de recherche de l'IP en matière d'exécution d'analyse sociale et sexospécifique vient aggraver encore davantage les problèmes découlant des capacités inégales au sein de l'équipe. Bon nombre de ces partenaires viennent du domaine des sciences naturelles et sont peu familiers avec les notions des sciences sociales. Dans d'autres cas, il s'agit de degrés différents de réceptivité culturelle à l'égard de la conception occidentale de l'égalité entre les sexes. Les partenaires se méfient de ce qu'ils perçoivent comme étant des ordres du jour mis de l'avant par les bailleurs de fonds et accueillent parfois mal les suggestions visant l'amélioration de l'analyse sociale et sexospécifique dans les travaux subventionnés. Afin de pouvoir renforcer ses capacités en recherche tenant compte des sexospécificités, l'équipe de l'IP UDB devra s'assurer que ses partenaires reçoivent toute l'aide nécessaire en ce qui concerne l'analyse sociale et sexospécifique. D'après l'évaluation, cette aide

¹⁵ Olivia Dunn, *Resource Tenure in a Community-Based Natural Resource Management Project - Project Evaluation Report (Laos)*, octobre 2002.

n'est pas toujours apportée, en raison des capacités différentes des membres de l'équipe quand vient le moment de satisfaire aux besoins de soutien technique des partenaires, certes, mais aussi pour ce qui est de surmonter le scepticisme et les attitudes réfractaires.

3.2.3 Caractère essentiel des capacités communautaires

Les projets financés par le CRDI font habituellement état des capacités de recherche aux niveaux organisationnel et individuel. Dans deux rapports, toutefois, on a souligné le caractère essentiel que revêt la participation de la collectivité pour la réussite du projet. L'évaluation d'un projet de l'IP ÉCOSANTÉ en donne un exemple positif. Ce projet a contribué au renforcement des capacités de la collectivité en faisant adopter des mécanismes fondés sur la recherche participative et communautaire pour résoudre les problèmes cernés par la collectivité. L'évaluation indique que ces capacités seront nécessaires par la suite à la réalisation des objectifs plus fondamentaux du projet (voir l'encadré 8, exemple 1). Quant à l'évaluation du projet sur les capteurs de brouillard au Chili, elle a démontré que le peu d'appropriation du projet par la collectivité, condition préalable au renforcement des capacités, a été l'un des principaux facteurs de l'échec du projet (voir l'encadré 8, exemple 2).

Au niveau institutionnel, l'adoption du CEI rend nécessaire une compréhension plus approfondie de la façon dont les capacités sont constituées dans les projets que finance le CRDI et de la façon dont les capacités à différents niveaux interagissent et s'appuient les

Encadré 8. L'appropriation par la collectivité, facteur déterminant de la réussite des projets de recherche du CRDI

Exemple 1. Les capacités communautaires, fondement de la réussite d'un projet ÉCOSANTÉ en Ouganda

Grâce à chacune de [ses] réalisations, en apparence petites, la collectivité sait un peu plus comment analyser les problèmes, concevoir des solutions, établir des partenariats appropriés et inculquer à ses membres la conscience de la responsabilité qu'ils ont les uns envers les autres dans la réussite du travail collectif. Ce processus de renforcement des capacités et de constitution d'un capital social est crucial pour jeter les bases d'une solution durable à la maladie du sommeil, comme le précise la problématique de la recherche. (*Interventions and Impacts: An Evaluation and Impacts of Three Ecohealth Projects in Central and East Africa*, p. 25) [Traduction]

Exemple 2. Le peu d'appropriation par la collectivité, facteur ayant contribué à l'échec des capteurs de brouillard

[L]'échec est attribuable à des facteurs non pas techniques mais de gestion et au fait que la collectivité et les institutions chargées de fournir de l'eau potable ne se sont guère appropriées le projet. (*Report about the Fog Collecting Project in Chungungo: Assessment of the Feasibility of Assuring its Sustainability*, p. 5) [Traduction]

unes les autres. Un groupe de travail formé de membres du CHD se penche actuellement sur ces difficiles questions conceptuelles, et une évaluation stratégique du renforcement des capacités doit débiter plus tard au cours de l'exercice pour aider à évaluer le rendement dans ce domaine par rapport aux objectifs mis de l'avant dans le CGSP 2000-2005.

3.3 Partenariats avec les bailleurs de fonds

3.3.1 Types de constatations

Tableau 4. Types de constatations – Partenariats avec les bailleurs de fonds	Rapports (n=10)
1. Collaboration recherchée avec des bailleurs de fonds et des partenaires aux vues similaires	5
2. Systèmes de production de rapports pour chacun des bailleurs de fonds	2
3. Encouragement d'un plus grand rayonnement sur le plan géographique	2
4. Effets sur le transfert de responsabilités	2
5. Influence sur les démarches de recherche en EGRN	2

Dix des 15 rapports font état de différents aspects des partenariats avec les bailleurs de fonds, mais ces rapports diffèrent quant aux précisions fournies. Si plusieurs des évaluations de l'exercice 2002-2003 se contentent de nommer les bailleurs de fonds ayant collaboré aux projets, certaines décrivent quelques-unes des répercussions des partenariats sur les projets.

Le plus souvent, les rapports d'évaluation ont traité de la façon dont le projet ou l'initiative de programme ont tenté d'établir des partenariats avec des bailleurs de fonds aux

vues similaires. Un même nombre de rapports ont mis en évidence les effets des partenariats sur la programmation, en particulier le fardeau administratif relié au fait d'avoir à présenter des rapports distincts aux différents bailleurs de fonds, la tendance de ces derniers à promouvoir un rayonnement géographique plus grand des projets, les capacités d'exécution des secrétariats et l'influence des partenariats sur les programmes de recherche.

3.3.2 Partenariats avec les bailleurs de fonds et transfert de responsabilités

Deux évaluations de secrétariats reçues en 2002-2003 (TIPS et SGE) illustrent à quel point les partenariats avec les bailleurs de fonds sont cruciaux pour les capacités d'exécution des secrétariats, surtout eu égard au fait que l'on s'attend à ce que les secrétariats se constituent une assise financière stable, en dehors du CRDI, afin de se préparer à devenir des entités autonomes.

Dans les deux évaluations, il est question de la difficulté de conserver des fonds d'exploitation adéquats. Selon l'évaluation de TIPS, cela se produit parce que les bailleurs de fonds ne couvrent généralement que les coûts marginaux des projets, ne contribuant rien pour les coûts additionnels engagés aux fins de l'administration des projets. Les auteurs des évaluations proposent deux solutions pour régler ce problème. Dans le cas du SGE, l'évaluateur recommande de réaffecter les fonds, des subventions de recherche aux coûts d'exploitation de base (voir l'exemple 1, encadré 9). C'est en apparence simple, mais cela ne règle pas le problème des bailleurs de fonds « resquilleurs », crucial aux yeux des évaluateurs de TIPS. Ces derniers proposent entre autres d'inciter les bailleurs de fonds à contribuer au financement de base, en reliant cela à une représentation plus importante au sein des instances de gouvernance du secrétariat et en encourageant son conseil d'administration à adopter des règles lui permettant de s'assurer que le financement obtenu couvre les coûts réels des projets (voir l'exemple 2, encadré 9).

Encadré 9. Solutions proposées pour faire en sorte que le financement des bailleurs de fonds couvre les coûts d'exploitation des secrétariats

Exemple 1. Réaffectation des fonds de façon à couvrir les coûts d'exploitation - SGE

Toutes les questions opérationnelles traitées supposent la réaffectation de fonds limités, de subventions administrées à l'extérieur à des opérations gérées à l'interne. L'une des raisons de l'efficacité du SGE réside dans le ratio élevé des subventions par rapport aux frais généraux. Il ressort néanmoins des projets évalués que le rapport coût-efficacité de la composante [de la subvention de soutien à la recherche], à en juger par la réalisation des objectifs de programme, pourrait être amélioré au moyen d'une réaffectation sélective des ressources. (*Evaluation of the Environmental Management Secretariat's 1999-2000 Small Research Grants Program*, p. 18) [Traduction]

Exemple 2 – Mesures visant à inciter les bailleurs de fonds à couvrir les coûts d'exploitation - TIPS

Il faudrait qu'un apport minimum de fonds non liés destinés à couvrir les coûts d'exploitation de base soit une condition préalable pour devenir membre du conseil d'administration de TIPS. Une telle pratique fera ressortir à quel point le financement de base est nécessaire pour que TIPS puisse conserver sa nature actuelle. Cela permettra également d'écarter les « resquilleurs », c'est-à-dire les bailleurs de fonds désireux de couvrir uniquement les coûts marginaux d'une activité et non leur juste part des autres frais fixes de TIPS. Pour la même raison, le conseil d'administration de TIPS devrait adopter des règles visant à faire en sorte que TIPS couvre ses coûts réels quand il exécute un programme ou cofinance une activité. (*Trade and Industrial Policy Secretariat (TIPS) of IDRC - Report of an External Evaluation*, p. 40) [Traduction]

3.3.3 Partenariats avec les bailleurs de fonds et systèmes distincts de production de rapports

Il est question dans deux rapports d'évaluation de l'augmentation du fardeau administratif qui résulte des partenariats avec les bailleurs de fonds, surtout quand il doit y avoir des systèmes distincts de production de rapports. Dans le premier cas, les évaluateurs de TIPS ont recommandé que TIPS investisse dans de nouveaux systèmes de budgétisation et de comptabilité de façon à pouvoir produire des rapports pour des bailleurs de fonds distincts. Ils ont également recommandé d'inclure un nouvel élément budgétaire pour que les bailleurs de fonds puissent bien voir les coûts réels reliés à la gestion des programmes. Le deuxième exemple démontre que des systèmes distincts de production de rapports peuvent entraîner l'érosion des orientations de programme. Face à une telle situation, les évaluateurs recommandent de prendre des mesures conjointement avec les bailleurs de fonds (voir l'encadré 10).

Encadré 10. Partenariats avec les bailleurs de fonds et systèmes distincts de production de rapports

Exemple 1. Comment TIPS donne suite à des exigences différentes en matière de rapports

– Afrique du Sud

Étant donné la croissance des activités et l'élargissement des modalités, il sera nécessaire d'examiner les conventions de budgétisation de TIPS. À cet égard, nous recommandons fortement un système de comptabilité conçu avec le plus grand soin pour satisfaire aux exigences de différents bailleurs de fonds en matière de rapports. Ce système doit également fournir à la direction de TIPS de l'information exacte en temps utile sur les dépenses, les revenus et le rapport coût-efficacité. En ce qui concerne les conventions relatives à la production de rapports, nous recommandons vivement d'inclure une catégorie « gestion des programmes », qui, mieux que le vocable « administration », saura rendre compte des coûts reliés aux services professionnels que nécessite une activité donnée. (*Trade and Industrial Policy Secretariat (TIPS) of IDRC - Report of an External Evaluation*, pp. 40-41) [Traduction]

Exemple 2. Systèmes distincts de production de rapports et érosion des orientations du Programme régional d'analyse et de communication en GCRN – Afrique australe

Les systèmes distincts de production de rapports et l'hésitation à contourner le processus officiel mis en place pour la production de rapports en ayant recours à la collaboration et à l'échange d'information entraînent la fragmentation des responsabilités en ce qui a trait au programme et une certaine érosion de ses orientations. Il est étonnant de constater que ni les bailleurs de fonds, qui ont préconisé la production de rapports distincts, ni les gestionnaires du programme ne se sont penchés sur la question. (*An Evaluation of the Regional Program of Analysis and Communication on Community-Based Natural Resource Management (CBNRM) 1999-2000*, p. 9) [Traduction]

Les conclusions de ces rapports d'évaluation indiquent que les partenariats dans lesquels le CRDI s'engage peuvent influencer sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. Les dispositions prises par les partenaires de financement peuvent avoir des répercussions considérables sur les façons d'appuyer la recherche et sur les capacités des partenaires du Centre d'exécuter les travaux. Au fil de l'élaboration du secteur de rendement du CEI sur les partenariats avec les bailleurs de fonds, il y aura conception de mesures du rendement tenant compte des interconnexions entre ce principe de fonctionnement et les objectifs stratégiques du Centre.

3.4 Pensée évaluative

Par *pensée évaluative*, on désigne l'attitude qu'ont les personnes chargées de l'établissement des orientations en matière de projets et de programmes quand elles valorisent et utilisent les méthodes d'évaluation pour améliorer les programmes. Ces personnes se servent systématiquement des données probantes obtenues pour démontrer la réussite des projets et des programmes aux parties prenantes, ainsi que pour en savoir plus sur ce qui fonctionne bien dans un projet ou un programme et pourquoi. La pensée évaluative se manifeste de bien des façons dans le comportement organisationnel : collecte systématique de données, analyse de ces données et utilisation des constatations pour éclairer la prise de décision. C'est faire preuve de clarté quant aux résultats escomptés et aux stratégies employées afin de les obtenir. C'est aussi planifier des activités qui se rapportent à la réalisation des objectifs et viennent l'appuyer, mettre au point des indicateurs et des systèmes pour documenter les réalisations et, surtout, concevoir l'espace

et les mécanismes nécessaires pour donner accès à l'information produite, en faire la synthèse et y donner suite.

3.4.1 Types de constatations

Tableau 5. Types de constatations - Pensée évaluative	Nombre (n=9)
1. Degré d'intégration de l'évaluation dans l'élaboration et la gestion des projets et des programmes	5
2. Suivi et consignation de l'apprentissage au niveau des programmes	4
3. Renforcement de la capacité des partenaires et des collectivités d'exécuter des évaluations	3

On examine ici dans quelle mesure les auteurs des rapports d'évaluation de l'exercice 2002-2003 se sont arrêtés, aussi bien directement qu'indirectement, à la présence de la pensée évaluative dans les projets et les programmes. Il a été question de pensée évaluative de façon directe dans des énoncés des évaluateurs au sujet des méthodes de suivi et d'évaluation de certains projets. Il en a aussi été question de façon moins directe dans la manière dont les

auteurs de certains des rapports décrivent comment elle s'inscrit dans un système plus vaste de suivi et d'évaluation (S-E).

Le tableau 5 fait état du nombre d'évaluations dans lesquelles on retrouve des constatations ayant trait à trois dimensions de la pensée évaluative : suivi et consignation de l'apprentissage au niveau des programmes, degré d'intégration de l'évaluation dans l'élaboration et la gestion des projets et des programmes et renforcement de la capacité des partenaires et des collectivités d'exécuter des évaluations.

3.4.2 Intégration de l'évaluation dans l'élaboration et la gestion des projets et des programmes

La pensée évaluative se voit au degré d'intégration de l'évaluation dans les projets et les programmes. Selon les rapports d'évaluation de l'exercice 2002-2003, cela varie d'une initiative de programme à l'autre. Dans les cas où le suivi et l'évaluation sont bien intégrés, comme dans le cas de l'évaluation de l'intégration systématique des considérations sexospécifiques à l'IP UDB, le rapport d'évaluation s'inscrit dans un système S-E plus vaste visant à en apprendre davantage sur le rendement de l'initiative de programme. Dans le cas du MAPPA, on a mis en place des systèmes S-E mais ils ne sont pas bien intégrés. Enfin, les évaluateurs ont relevé qu'aucun système n'avait été mis au point pour suivre et évaluer le succès de la pyramide *en_focus* et celui de la GCRN à l'IP ETV (voir l'encadré 11).

Encadré 11. Degrés différents d'intégration du suivi et de l'évaluation dans les projets et les programmes

Exemple 1. Systèmes S-E très intégrés – initiative de programme UDB

Pour le cycle de programmation 2000-2004, l'initiative de programme UDB s'efforce d'intégrer de façon plus systématique les considérations sexospécifiques tant au niveau du programme qu'à celui des projets [...] En février 2000, à l'aide d'un exercice de cartographie des incidences exécuté en équipe, l'IP a commencé à mettre au point un cadre de rendement pour suivre cette intégration et en évaluer la réussite. [...] Le cadre de rendement conçu comprend un cadre de suivi et d'évaluation de l'intégration systématique des considérations sexospécifiques à l'IP UDB. Le cadre se subdivise en un ensemble d'indicateurs des progrès effectués dont l'IP devait se servir pour suivre le processus d'intégration systématique et en évaluer la réussite. (*Mainstreaming Social/Gender Analysis in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative Mid-Term Evaluation*, pp. 2-3) [Traduction]

Exemple 2. Système S-E peu intégré - MAPPA

Le suivi incombe souvent au coordonnateur du MAPPA. Bien que cette vérification soit nécessaire, il faudrait accroître les exigences et faire en sorte que le personnel des projets recueille des données d'évaluation tout au long du cycle de programmation, qu'il y ait réflexion sur les enseignements qui en sont tirés et conception de nouveaux outils et de nouvelles méthodologies. Le suivi et l'évaluation des méthodologies employées pour les projets et des résultats obtenus constituent des composantes essentielles de l'apprentissage institutionnel et du renforcement des capacités, et le programme MAPPA devrait les encourager de façon explicite. (*Medicinal and Aromatic Plants Program in Asia (MAPPA): Mid-term Evaluation Report*, p. 53) [Traduction]

Exemple 3. Absence de systèmes de suivi et d'évaluation – Programme régional d'analyse et de communication en GCRN

On n'a pas conçu des indicateurs pour mesurer les progrès et le rendement qui auraient été reliés à un système plus important de suivi et d'évaluation. À cause de cela, le personnel de programme n'a pas été en mesure d'établir les faiblesses, d'en tirer des leçons et de procéder aux adaptations nécessaires à temps pendant l'exécution du programme. Il aurait également fallu élaborer des stratégies détaillées et bien ciblées pour atteindre les objectifs du programme et cela n'a pas été fait. Il n'y a pas eu formulation d'hypothèses et, par conséquent, les hypothèses susceptibles de s'avérer néfastes n'ont été ni déterminées, ni envisagées. (*An Evaluation of the Regional Program of Analysis and Communication on Community-Based Natural Resource Management (CBNRM) 1999-2000*, p. 6) [Traduction]

3.4.3 Suivi et consignation de l'apprentissage

L'existence de systèmes permettant de consigner l'apprentissage à mesure qu'il se produit et la mise à jour de ces systèmes jouent un rôle crucial dans la pensée évaluative. On a trouvé dans deux rapports des exemples de projets dans le cadre desquels on s'était soucié d'exécuter des évaluations, mais sans consigner adéquatement l'apprentissage effectué.

Une évaluatrice ayant examiné le renforcement des capacités de recherche dans le domaine des ressources naturelles aquatiques en Asie du Sud-Est dans les années 1980 et 1990 mentionne que son étude a été limitée sur le plan méthodologique en raison du manque de documentation. Il s'agit là de constatations reliées à la pensée évaluative puisqu'il est indiqué dans le rapport que les documents relatifs aux projets ne faisaient pas mention de la justification et des hypothèses qui auraient permis d'établir comment les activités prévues par le programme devaient renforcer les capacités et ne donnaient aucune preuve de la modification des capacités au fil du temps (voir l'exemple 1, encadré 12). L'évaluatrice de l'intégration systématique des considérations sexospécifiques à l'IP UDB s'est butée à des obstacles similaires (voir l'exemple 2, encadré 12). Les deux rapports illustrent bien qu'en

Encadré 12. Exemples de documentation insuffisante limitant l'évaluation

Exemple 1. Documentation restreinte sur les activités de renforcement des capacités dans le cadre de projets de recherche sur les pêches en Asie du Sud-Est

[L']analyse des capacités acquises grâce à ces projets est assez superficielle et elle est beaucoup plus déduite que démontrée. Les résultats attendus sur le plan des capacités n'étaient pas indiqués de façon claire dans les documents des projets. En outre, les quelques rapports de suivi et d'évaluation des projets ne faisaient pas état des réalisations à cet égard. On n'a pas fait ressortir explicitement, dans la documentation, les liens présumés entre les multiples cibles des activités de renforcement des capacités (capacités des individus et des collectivités, des administrations et des institutions, des organismes chargés des politiques, des réseaux de recherche et du « milieu du développement »), les types d'activités d'apprentissage choisis et les résultats escomptés, et cela a rendu l'évaluation encore plus compliquée. (*Mapping Capacity Development Experience in IDRC*, p. 19) [Traduction]

Exemple 2. Documentation restreinte sur l'intégration systématique des considérations sexospécifiques à l'IP UDB

Dans bien des cas, les dossiers des projets sont incomplets. En particulier, les dossiers de la correspondance entre les membres du personnel de l'IP UDB et entre les AP et les partenaires des projets ne sont pas constants et ne parviennent pas à témoigner du dialogue sur la conception et la mise en oeuvre de l'analyse sociale et sexospécifique au niveau des projets. Selon le personnel de programme, cela est attribuable en partie à des pratiques inconstantes de consignation et de classement. De plus, il y a certains échanges avec des partenaires (p. ex., des appels téléphoniques) qui ne sont pas consignés dans la documentation relative aux projets et ne peuvent l'être. Dans certains cas, toutefois, le peu de correspondance versée aux dossiers des projets rend davantage compte du manque d'échanges par écrit entre les membres du personnel de l'IP UDB et leurs partenaires. En l'absence de registres des échanges, il n'est guère possible d'examiner dans quelle mesure et de quelles façons l'IP UDB procède à l'exécution d'[analyses sociales et sexospécifiques] avec ses partenaires et d'établir à quel point elle exerce une influence eu égard à l'intégration systématique des sexospécificités et d'autres aspects d'ordre social au niveau des projets. (*Mainstreaming Social/Gender Analysis in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative Mid-Term Evaluation*, p. 6) [Traduction]

omettant de consigner l'apprentissage et de réunir la documentation, on restreint l'apprentissage de l'équipe à long terme puisqu'il est impossible de retracer les expériences, d'en faire la synthèse et d'appliquer ce savoir à la prestation future des programmes.

3.4.4 Facteurs influant sur la pensée évaluative

La pensée évaluative ne peut s'épanouir quand un programme n'a pas de capacités d'évaluation tout en ayant une charge de travail importante. Compte tenu du manque de capacités d'évaluation des programmes, un ensemble bien intégré de composantes et d'activités d'évaluation ne peut être mis en place que jusqu'à un certain point. Dans trois rapports, on a abordé les tentatives de renforcement des capacités de suivi et d'évaluation participatifs. L'évaluation de la deuxième phase du projet Dynamique des populations et des ressources (PARDYP) démontre que, même quand l'intention est présente, l'importance de la charge de travail peut venir saper la pensée évaluative et l'évaluation n'est plus exécutée que pour la reddition de comptes (voir l'encadré 13).

Encadré 13. Pensée évaluative sapée par le manque de capacités d'évaluation et la charge de travail dans le projet PARDYP

Dans la documentation relative au projet, le suivi et l'évaluation participatifs (SEP) figuraient au nombre des 12 principes devant guider le projet PARDYP II. L'exécution du SEP et des études d'impact est l'une des principales activités prévues dans la composante portant sur le mode de subsistance. Cependant, on n'a observé que des rudiments de S-E dans les projets de tous les pays, qui, de surcroît, n'avaient pas été conçus de manière à aider les projets à atteindre leurs objectifs. Les équipes sur le terrain avaient beaucoup à faire avec les activités au jour le jour. Les coordonnateurs nationaux étaient sans cesse préoccupés par la mise en oeuvre à point nommé des activités des projets, l'apport des intrants, la gestion des fonds et d'autres tâches de coordination connexes. Lors des examens courants et périodiques, on a surtout cherché à savoir si les activités prévues avaient été exécutées. Les membres des équipes se sont rarement penchés sur le lien entre les activités en cours et les objectifs du projet. Ils ont préparé les rapports d'étape semestriels et annuels et les états financiers davantage dans l'optique des comptes qu'il fallait rendre aux bailleurs de fonds par l'intermédiaire du coordonnateur régional que comme partie intégrante de la gestion du projet et de l'apprentissage de l'équipe. Les membres des équipes ont indiqué qu'ils n'avaient pas les compétences nécessaires pour utiliser et appliquer le S-E à des fins d'apprentissage et pour en tirer des leçons. (*External Review of the Second Phase of PARDYP - People and Resources Dynamics Project*, p. 26) [Traduction]

Le CHD a fait de la pensée évaluative une priorité opérationnelle du CRDI et a donné l'exemple dans son travail, toujours en cours, sur le CEI. La Section de l'évaluation a toujours à coeur de renforcer les capacités d'évaluation et de favoriser la pensée évaluative au Centre au moyen du travail qu'elle effectue auprès du personnel de programme et des gestionnaires. Font partie intégrante de ce travail la conception de systèmes permettant d'avoir accès à l'information et de la regrouper, la mise à disposition de différents outils et méthodes, le suivi de la qualité et de l'utilisation de l'évaluation et la participation des partenaires du Sud à l'élaboration et à l'essai des démarches d'évaluation.

4. QUALITÉ ET UTILISATION DE L'ÉVALUATION AU CRDI

4.1 Profil des évaluateurs et qualité des évaluations en 2002-2003

La Section de l'évaluation du CRDI réunit des données sur les évaluateurs auxquels le Centre a recours, évalue la qualité des évaluations présentées et suit l'utilisation des évaluations. Cela fait partie des efforts continus visant à améliorer la qualité, l'utilité et l'équité du travail d'évaluation effectué au Centre. Les constatations qui en émanent produisent de l'information pertinente pour le CEI, sont mentionnées chaque année dans le *Rapport annuel sur les constatations des évaluations* et servent à améliorer la pratique de l'évaluation au Centre. Les futurs rapports annuels comprendront un examen des tendances qui se dessinent pour ce qui est tant du profil des évaluateurs que de la qualité des évaluations.

Quinze des 16 rapports d'évaluation reçus en 2002-2003 ont été terminés pendant l'année civile 2002; le seizième l'a été en mars 2001. Ils se répartissent de la façon suivante entre les différents domaines de programme : 12 proviennent du domaine de programme EGRN, deux de TIC-D et un de ESE, le seizième étant une évaluation commandée par la Division des communications. Les trois modalités de prestation des programmes y sont représentées à raison de 10 évaluations d'IP, deux de secrétariats et une d'un projet d'envergure.

4.1.1 Profil des évaluateurs

Pour la préparation des 16 rapports, les services de 23 évaluateurs ont été retenus, dont 14 hommes et 8 femmes. Dans un cas, on ne connaît pas l'identité de la personne. Cinq des huit femmes étaient des évaluatrices de l'extérieur¹⁶ et trois oeuvraient à l'interne¹⁷. Neuf des 14 hommes étaient des évaluateurs de l'extérieur et cinq, des évaluateurs internes. Si l'on considère les organismes auxquels les évaluateurs étaient rattachés, 12 d'entre eux venaient de pays industrialisés et huit, de pays en développement (voir le tableau 6).

En 2002-2003, la majorité des évaluateurs étaient des consultants indépendants (14 sur 23), et la moitié d'entre eux avaient leur bureau au Canada (7 sur 14). Trois évaluateurs étaient à l'emploi du CRDI (dont deux en poste à Ottawa), trois faisaient partie du personnel d'organismes de recherche partenaires du Centre et un était d'un bailleur de fonds oeuvrant sur le plan international.

Tableau 6. Sexe et pays d'origine des évaluateurs en 2002-2003

Sexe des évaluateurs		Pays industrialisés (12)			Pays en développement (8)					Pays inconnu
		Canada	États-Unis	Suisse	Afrique du Sud	Népal	Philippines	Uruguay	Chili	
M	14	5	1	2	1	2	1	1	1	0
F	8	4	0	0	1	0	0	0	1	2
Inconnu	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	23	9	1	2	2	2	1	1	2	3

¹⁶ Un « évaluateur externe » n'est à l'emploi ni du CRDI, ni du projet ou du programme faisant l'objet de l'évaluation.

¹⁷ Un « évaluateur interne » a un lien avec le projet ou le programme évalué; il est à l'emploi du CRDI ou participe directement à l'exécution du projet ou du programme.

4.1.2 Qualité des rapports d'évaluation reçus en 2002-2003

La Section de l'évaluation évalue la qualité des rapports d'évaluation en fonction de critères¹⁸ établis à partir des normes d'évaluation de programme entérinées par l'American Evaluation Association : utilité, faisabilité, précision et convenance¹⁹.

On trouvera au tableau 7 une appréciation de la qualité des 14 rapports d'évaluation²⁰. On peut y voir que, pour l'ensemble des indicateurs de la qualité, l'appréciation générale est positive, à 60 %. La qualité des rapports d'évaluation varie cependant d'un aspect à l'autre. Les rapports de l'exercice 2002-2003 se démarquent par leur précision (73 %) et leur utilité (67 %), mais sont plus faibles sur les plans de la faisabilité (57 %) et de la convenance (38 %).

Tableau 7. Sommaire de la qualité des rapports d'évaluation en 2002-2003 (n=14)					
Qualité des rapports d'évaluation de l'exercice 2002-2003		Variation de la qualité : nombre de rapports dans chaque tranche			
Aspect de la qualité	% d'appréciation positive selon l'indicateur de la qualité	0 – 24 %	25 – 49 %	50 – 74 %	75 – 100 %
APPRÉCIATION GÉNÉRALE	60	2	1	5	6
1. Utilité	67	2	2	4	6
2. Faisabilité	57	4	0	4	6
3. Précision	73	3	0	0	11
4. Convenance	38	1	11	0	1

Les rapports d'évaluation étaient précis dans la mesure où, dans la plupart des cas, ils contenaient des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes, obtenues en appliquant des méthodes éprouvées. Les faiblesses observées sur le plan de la convenance viennent surtout du fait que les auteurs des rapports n'ont pas décrit comment ils entendaient accroître la valeur du projet ou du programme en renforçant les capacités d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation ou des entités évaluées.

On reconnaît que le système actuel, en se limitant au seul examen des rapports d'évaluation, ne permet pas de juger de la véritable qualité de l'évaluation. Les rapports d'évaluation ne donnent pas toujours une description exhaustive du processus et des méthodes d'évaluation adoptés; à cause de cela, il arrive parfois que le système n'attribue pas tous les points voulus pour certains indicateurs de la qualité même si les évaluateurs ont pu employer un processus d'évaluation adéquat. Le CRDI encouragera toutefois les évaluateurs à inclure cette information dans leurs rapports écrits afin que le système puisse procurer une compréhension plus fine du processus d'évaluation des projets financés par le CRDI et de l'utilisation de l'évaluation. En 2002, la Section de l'évaluation a produit des lignes directrices à l'intention des membres du personnel de programme, afin qu'ils

¹⁸ On trouvera à l'annexe 3 l'instrument à l'aide duquel tous les rapports d'évaluation ont été évalués.

¹⁹ "The Program Evaluation Standards" à <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>

²⁰ Les deux rapports exclus de l'évaluation de la qualité sont précisés à l'annexe 2.

puissent orienter les évaluateurs qu'ils emploient et ainsi s'assurer que cette information est contenue dans les rapports. Dans le cadre de son appui au personnel de programme, la section compte préparer d'autres lignes directrices quand viendra le moment d'aborder la capacité et la qualité.

4.2 Utilisation de l'évaluation par le Comité de la haute direction du CRDI

Dans le but de mieux comprendre l'utilisation de l'évaluation au Centre, on a présenté, dans le *Rapport annuel sur les constatations des évaluations (RACE) 2002*, les résultats d'une enquête non officielle menée auprès des chefs d'équipe IP sur l'utilisation des évaluations en 2001-2002. Pour donner suite à cette enquête, et cette fois pour mieux comprendre comment l'information émanant du système d'évaluation du CRDI pourrait mieux répondre aux besoins de la direction, un bref questionnaire a été envoyé aux membres du CHD en avril 2003.

Ce questionnaire avait pour but de saisir en gros la connaissance que les membres du CHD avaient de l'évaluation en 2002-2003 et leur degré d'engagement à son égard, les différentes manières dont ils avaient utilisé les constatations des évaluations durant l'exercice et l'influence que ces dernières avait eue sur eux, ainsi que les modifications qui pourraient être apportées à la communication des constatations pour que l'information tirée des évaluations soit utile à la direction.

Quatorze des 16 membres du CHD ont répondu au questionnaire envoyé par courriel (soit un taux de réponse de 88 %). Un d'entre eux a toutefois refusé de répondre au questionnaire parce qu'il venait d'arriver au CRDI. Les réponses des 13 autres permettent de voir tout le spectre des points de vue des membres du Comité de la haute direction, qui chapeaute la structure organisationnelle du CRDI. Ont rempli le questionnaire les trois directeurs de domaine de programme (DDP), quatre directeurs régionaux (DR), la directrice des Ressources humaines, le vice-président, Ressources, le directeur des Communications, le vice-président, Programmes et partenariats (VP-DGPP) de même que la présidente du Centre, le directeur du Groupe des politiques et de la planification (GPP) et le conseiller juridique.

4.2.1 Connaissance de l'évaluation et engagement à son égard

Il ressort des réponses au questionnaire que tous les membres du CHD n'ont pas la même connaissance des évaluations de l'exercice 2002-2003. Sur le plan quantitatif, l'éventail va d'un membre du CHD qui ne connaissait aucune des évaluations à deux membres qui connaissaient six des 16 rapports d'évaluation. Il n'a malheureusement pas été possible de déterminer, à l'aide du questionnaire, combien de rapports d'évaluation les membres du CHD ont bel et bien reçu. Comme on le verra plus loin, cependant, tout porte à croire que la transmission inadéquate des rapports a été un facteur important dans les différences constatées.

On a observé le niveau le plus élevé de connaissance et d'engagement chez les DDP, les DR et le VP-DGPP et des niveaux moins élevés chez les membres du CHD dont le rôle est un peu plus éloigné de la programmation. Comme on pouvait s'y attendre, les membres du CHD qui connaissaient plusieurs des rapports d'évaluation connaissaient en général ceux

qui correspondaient à leurs responsabilités sur le plan thématique et/ou régional. Les DDP connaissaient davantage les rapports ayant trait à leur domaine de programme et les DR connaissaient mieux les évaluations menées sur des programmes et des projets exécutés dans leur région. Les membres de la haute direction sont plus susceptibles de prendre connaissance des rapports d'évaluation portant sur leur champ de responsabilité, ou de chercher à les obtenir.

Une exception : l'examen de la stratégie *en focus* de la Division des communications²¹, que presque tous les membres du CHD connaissaient. Le directeur des Communications avait commandé cet examen et transmis le rapport aux membres du CHD à des fins de discussion; 12 des 13 membres du CHD qui ont répondu au questionnaire l'avaient lu. Le deuxième rapport le plus lu (par six des 13 membres) est celui qui traite des capteurs de brouillard. Plusieurs des membres du CHD ont mentionné que deux activités d'évaluation, à savoir leur participation à l'élaboration du CEI et le travail relié à l'évaluation stratégique que l'on fait actuellement de l'influence exercée sur les politiques, les incitent à se pencher sur les rapports d'évaluation et leur en donnent la possibilité.

4.2.2 Utilisation de l'évaluation

Comme on pouvait s'y attendre, les membres du CHD qui jouent un rôle moins grand dans l'élaboration des programmes de recherche du CRDI semblent moins se servir des évaluations que ceux qui sont davantage mis à contribution. Différentes utilisations ont été mentionnées. Le v.-p. de la DGPP a indiqué que l'évaluation servait surtout à la planification des programmes et à la reddition des comptes. Le directeur des Communications a commandé une évaluation de la stratégie *en focus* de communication des résultats de recherche afin d'en jauger l'impact et de rectifier le tir au besoin. Pour cette division, les rapports d'évaluation constituent également une source d'information dans laquelle elle puise pour faire connaître les travaux financés par le CRDI. Les DDP signalent que les évaluations éclairent leur prise de décision et représentent aussi une petite partie de l'apport constant d'information sur lequel ils se fondent pour agir quotidiennement et pour prendre des décisions quant à l'orientation des programmes. Deux DR ont mentionné qu'ils se servaient des évaluations pour évaluer la gestion matricielle et pour se renseigner sur les projets quand ils se préparaient à visiter des partenaires et à représenter le Centre à l'étranger.

4.2.3 Apprentissage tiré de l'évaluation

Les membres du CHD qui ont mentionné avoir appris des évaluations avaient en général pris part à certaines activités d'évaluation.

Le fait d'avoir été membre du comité consultatif constitué pour l'étude des liens entre la recherche et les politiques²² m'a permis d'en apprendre beaucoup sur la programmation du CRDI. Cela a changé ma perception du renforcement des capacités et de l'influence sur les politiques.

John Hardie, directeur, GPP

²¹ Anne Whyte et Robert Auger, *IDRC Communications Division In_Focus Pyramid and Policy Workshops*.

²² Il s'agit de l'étude intitulée *IDRC-Supported Research and its Influence on Public Policy*.

Le principal défaut de l'évaluation qu'Anne Whyte a faite de la pyramide en focus est d'avoir été exécutée trop tôt. Il n'en demeure pas moins qu'elle nous a incités à modifier considérablement notre démarche et que, dans l'édification des pyramides, nous allons désormais mettre davantage l'accent sur les études de cas, accroître la cohérence entre les différents éléments de la pyramide, déployer davantage d'efforts du côté de la stratégie de diffusion et mieux cerner ce que la Division des communications peut faire et ce que les domaines de programme peuvent faire.

Jean-Marc Fleury, directeur, Communications

Deux facteurs semblent restreindre l'utilité des évaluations aux fins de la prise de décision : leur rareté et le fait qu'elles soient produites en général trop tard pour qu'il soit possible de remédier aux problèmes ou de miser sur le succès obtenu pour aller plus loin. Selon deux membres du CHD, l'évaluation est utile pour distiller l'information et en faire la synthèse, mais la collecte des données, l'apprentissage et la prise de décision au jour le jour sont des processus interactifs qui nécessitent un accès beaucoup plus immédiat à l'information.

Étant DDP, afin de pouvoir prendre des décisions éclairées et bien orienter la programmation, ce dont j'ai besoin, c'est d'une pensée et d'une attitude évaluatives beaucoup plus intuitives et plus soutenues que ce que peuvent m'apporter des évaluations sommatives périodiques [...] les rapports d'évaluation sont de bons outils documentaires et distillent bien l'information, les expériences et les opinions de sorte que cela nous permet d'élargir notre champ de vision, mais, de façon quotidienne, la prise de décision et la préparation d'un plan annuel de travail exigent une information plus opportune et plus instantanée.

Richard Fuchs, DDP, TIC-D

4.2.4 Communication des constatations des évaluations

Les réponses au questionnaire ont permis de cerner plusieurs améliorations à apporter à la communication des constatations émanant des évaluations. Il faudrait notamment que les rapports d'évaluation soient transmis plus systématiquement. Si certains membres du CHD ont précisé qu'ils n'avaient pas le temps de lire tous les rapports qu'ils reçoivent, d'autres ont fait remarquer qu'ils aimeraient en lire un plus grand nombre mais ne les reçoivent pas. Ils ont proposé plusieurs suggestions, entre autres que la Section de l'évaluation s'assure de diffuser les rapports importants à un vaste lectorat dans le Centre. Quelqu'un a mentionné que les équipes IP et la Section de l'évaluation pourraient mieux transmettre certains rapports aux personnes intéressées. Les deux membres du CHD qui ont dit n'avoir reçu aucune évaluation ont demandé à la Section de l'évaluation de leur faire parvenir des exemplaires électroniques de tous les rapports d'évaluation.

Certaines évaluations n'ont pas encore fait l'objet de discussions au sein des équipes IP. Il y a des évaluations dont la diffusion a été restreinte. Les équipes IP et la Section de l'évaluation pourraient faire mieux et s'assurer que les évaluations sont transmises aux membres de la haute direction intéressés dès qu'elles sont prêtes; ainsi, ces derniers n'auraient pas à attendre la préparation du prospectus visant la période suivante ou le rapport de fin d'année de la Section de l'évaluation pour en prendre connaissance. On pourrait aussi mieux tenir les membres de la haute direction au courant des discussions avec les destinataires des évaluations au moyen des listes par équipe ou des rapports de voyage.

Stephen McGurk, DR, BRASI

En règle générale, je reçois de l'information sur les évaluations exécutées dans mon domaine de programme et sur les grandes évaluations stratégiques coordonnées par la Section de l'évaluation. Par contre, je ne sais pratiquement rien des évaluations effectuées dans les autres domaines de programme. Pourquoi ne transmettrait-on pas des résumés d'une page à tous les membres de la

haute direction à titre d'information? Ou pourquoi pas des causeries-midi de la Section de l'évaluation pour faire connaître des constatations importantes?

Brent Herbert-Copley, DDP, ESE

Deux autres aspects rejoignent le peu de temps qu'on peut consacrer à la lecture des rapports d'évaluation : leur longueur et leur précision, ainsi que le souhait de voir les évaluateurs aborder plus directement les questions de fond. Bien que ne mettant pas en doute la valeur de l'exhaustivité et de la précision des rapports, certains trouvent qu'étant donné le volume total d'écrits à assimiler, des évaluations longues et détaillées exigent une part très importante du peu de temps dont ils disposent. Deux membres du CHD ont dit souhaiter que le CRDI évalue des sujets et des questions qui revêtent un caractère plus fondamental pour sa mission et que les évaluateurs soient invités à proposer des recommandations concernant plus clairement les améliorations possibles.

Il m'est presque impossible de lire tous les documents qui aboutissent sur mon bureau. J'espère que cela s'arrangera un peu à l'avenir. J'aimerais beaucoup recevoir des rapports plus faciles à assimiler, contenant un sommaire et d'autres astuces de présentation qui incitent à les examiner de plus près.

Constance Freeman, DR, BRAFO

Une faiblesse semble se dégager des quelques rares [évaluations] que j'ai reçues : elles peuvent être très descriptives, fourmiller de données historiques et autres, et pourtant manquer d'imagination quand vient le temps de proposer des améliorations. Il faudrait encourager les évaluateurs non seulement à respecter les paramètres du mandat qui leur est confié, mais aussi à aller à l'essentiel de ce que le Centre fait et à imaginer de meilleures façons de le faire.

Rob Robertson, conseiller juridique

Plusieurs membres du CHD ont suggéré des façons d'améliorer la présentation des constatations des évaluations. La concision et la clarté sont perçues comme des qualités. Quelqu'un a recommandé un mode de présentation plus interactif. D'autres ont suggéré de raccourcir la partie centrale du rapport, de rédiger de bons sommaires et de joindre de courts textes sur les principales constatations.

[Il faut]davantage les présenter oralement. En fait, il faudrait exiger que les évaluateurs les présentent et que les membres de la haute direction aillent écouter ces derniers et apprendre.

Richard Fuchs, DDP, TIC-D

4.2.5 Réponse de la Section de l'évaluation

La Section de l'évaluation est en train de prendre des mesures pour donner suite aux différentes questions soulevées. Avant d'améliorer la diffusion des rapports, il faut tenir compte du fait que certains ont dit souhaiter recevoir plus de rapports, tandis que d'autres ont mentionné qu'ils en recevaient déjà plus qu'ils ne pouvaient en lire de façon à en tirer des enseignements utiles. Dans le but de s'assurer que tous les membres de la haute direction puissent consulter et recevoir tous les rapports souhaités, la Section de l'évaluation se fondera sur les critères qui suivent pour transmettre les rapports d'évaluation. Les membres de la haute direction qui ont demandé des exemplaires de tous les rapports les recevront. La section invitera ceux qui souhaitent recevoir des rapports bien précis, ou encore des rapports portant sur des domaines de programme, des sujets ou des régions géographiques donnés, à l'en aviser. Et elle fera parvenir aux différents

membres du CHD tous les rapports qu'elle estimera revêtir un intérêt particulier pour eux. La collaboration qui vient de s'instaurer entre la Section de l'évaluation et la DGPP pour intégrer la production du plan annuel d'évaluation du Centre et celle du plan annuel d'évaluation des programmes en vue de leur présentation au CHD aidera à sensibiliser les membres de la haute direction aux activités d'évaluation en cours et prévues au Centre.

La Section de l'évaluation s'emploie également à améliorer la présentation des constatations des évaluations. En 2002-2003, afin d'en arriver à une présentation plus succincte et plus facilement assimilable, elle a fait parvenir des lignes directrices pour la préparation des rapports d'évaluation aux administrateurs de programmes. Elle exige entre autres la rédaction de sommaires, et on en retrouvera donc de plus en plus dans les rapports. Enfin, la Section de l'évaluation et la DGPP vont examiner comment elles pourraient collaborer à l'organisation d'un plus grand nombre d'exposés sur les constatations tirées des évaluations et comment elles pourraient donner davantage d'occasions aux employés et aux membres de la haute direction d'en prendre connaissance.

ANNEXE 1. SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
AU	Agriculture urbaine (initiative de programme)
BRAFO	Bureau régional de l'Afrique orientale et australe
BRALC	Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes
BRASI	Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est
BVG	Bureau du vérificateur général
CEC	Commerce, emploi et compétitivité (initiative de programme)
CEI	Cadre d'évaluation intégré
CGSP	Cadre général des stratégies et des programmes
CHD	Comité de la haute direction
CI	cartographie des incidences
CPR	Consolidation de la paix et reconstruction (initiative de programme)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DDC	Direction du développement et de la coopération de la Suisse
DDP	directeur de domaine de programme
DfID	Department for International Development (Royaume-Uni)
DGPP	Direction générale des programmes et des partenariats
DIECE	Division des initiatives en Europe centrale et de l'Est
DR	directeur régional
DTI	Department of Trade and Industry (Afrique du Sud)
EGRN	Environnement et gestion des ressources naturelles (domaine de
EIPC	Évaluation des impacts sur la paix et les conflits
ESE	Équité sociale et économique (domaine de programme)
ETV	Eau, Terre et Vie (initiative de programme)
FRAO	Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles (initiative de programme)
GDN	Global Development Network
GES	Gouvernance, équité et santé (initiative de programme)
GPP	Groupe des politiques et de la planification
IP	initiative de programme
MAPPA	Programme des plantes médicinales et aromatiques en Asie
MES	méthodologie d'évaluation sexospécifique
NUOL	Université nationale du Laos
ODI	Overseas Development Institute
ONG	organisation non gouvernementale
PARDYP	Dynamique des populations et des ressources dans les bassins hydrographiques de l'Hindu Kuch et de l'Himalaya (programme)
RACE	Rapport annuel sur les constatations des évaluations
RFP	rapport de fin de projet
SE	Section de l'évaluation
SG+CP	Stratégie générale et cadre de programme du CRDI
SGE	Secrétariat de gestion de l'environnement
TIC	technologies de l'information et de la communication

TIC-D	Technologies de l'information et de la communication au service du développement (domaine de programme)
TIPS	Trade and Industrial Policy Secretariat
UDB	Utilisation durable de la biodiversité (initiative de programme)
UICN	Union mondiale pour la nature

ANNEXE 2. RAPPORTS REÇUS PAR LA SECTION DE L'ÉVALUATION D'AVRIL 2002 À MARS 2003**Rapports d'évaluation de projets et de programmes reçus en 2002-2003**

Titre, auteur, date	Domaine de programme (IP)	Projet visé	Période visée	Pays / région
1. <i>Medicinal and Aromatic Plants Program in Asia (MAPPA): Mid-term Evaluation Report</i> Carolyn Switzer, Nirmal Bhattarai [★] Mai 2002	EGRN (UDB)	004359	1998 – 2002	Népal
* 2. <i>Mapping Capacity Development Experience in IDRC</i> Anne Bernard Février 2002	EGRN	890062 000798 910218 890259 881053 820191 040401 860267 870034	1989-1993 1995-2001 1992-1996 1990-1999 1989-1998 1984-1995 1997-2000 1987-1993 1987-1993	Asie Asie Thaïlande Philippines Philippines Népal Cambodge Thaïlande Philippines
3. <i>Assessing the Contribution of Small Grants Programs to Natural Resource Management</i> Martin Mujica Juin 2002	EGRN (MINGA)	101121	2001-2002	Région ALC
4. <i>Manejo Colaborativo y Uso Apropiado de Recursos Naturales en la Ecoregión del Rio El Ángel, Carchi</i> M. Faminow [★] et M. Crespo Février 2002	EGRN (MINGA)	050355	1998-2002	Équateur
* 5. <i>A review of IDRC's support to two inter-institutional NRM research consortia in LAC</i> Simon Carter [★] (date non précisée)	EGRN (MINGA)	Programme/ Réflexion	1992-2002	Amérique du Sud (région des Andes et est du Pérou)
6. <i>Report about the Fog Collecting Project in Chungungo: Assessment of the Feasibility of Assuring its Sustainability</i> Carolina de la Lastra Août 2002	EGRN (projet terminé)	900202	1991-1994	Chili

★ Évaluateur membre de l'équipe du programme ou du projet

* Rapport non compris dans l'évaluation de la qualité

Titre, auteur, date	Domaine de programme (IP)	Projet visé	Période visée	Pays / région
7. <i>Report of the Evaluation of the Democratization of ICT Content for Africa Pilot Project International Development Research Centre (IDRC) / the Centre for Advanced Studies of African Society (CASAS)</i> K.K. Prah Octobre 2002	TIC-D (ACACIA)	100745	2000-2002	Afrique de l'Est
8. <i>Connecting to public policy – An exploration of ICTs and Public Policy in Latin America and the Caribbean</i> Katherine Reilly [★] et Ricardo Gomez [★]	TIC-D (Pan Amériques)	Programme / Réflexion	s.o.	Amérique latine et Caraïbes
9. <i>Resource Tenure in a Community-Based Natural Resource Management Project - Project Evaluation Report (Laos)</i> Olivia Dunn [★] Octobre 2002	EGRN (GCRN)	040436	1999-2002	Laos
10. <i>Trade and Industrial Policy Secretariat (TIPS) of IDRC - Report of an External Evaluation</i> Geoffrey Fine, Dirck Stryker Mars 2001	ESE (Secrétariat TIPS)	Évaluation de programme	1995-2001	Afrique du Sud
11. <i>IDRC Communications Division In_Focus Pyramid and Policy Workshops</i> Anne Whyte, Robert Auger Octobre 2002	Division des communications	Évaluation de programme	2000-2002	s.o.
12. <i>Evaluation of the Environmental Management Secretariat's 1999-2000 Small Research Grants Program</i> Michael Nelson (date non précisée)	EGRN (Secrétariat SGE)	Évaluation de programme	1999-2000	Amérique du Sud
13. <i>An Evaluation of the Regional Program of Analysis and Communication on Community-Based Natural Resource Management (CBNRM) 1999-2000</i> Z. Ofir, B. Jones Avril 2002	EGRN (ETV)	003989	1999-2000	Afrique australe
14. <i>Interventions and Impacts: An Evaluation and Impacts of Three Ecohealth Projects in Central and East Africa</i> Michael Bopp Septembre 2002	EGRN (ÉCOSANTÉ)	100106 003494 100482	2000 – 2002 1998 - 2002 2000 - 2002	Ouganda Éthiopie/ Kenya Afrique de l'Est
15. <i>External Review of the Second Phase of PARDYP</i>	EGRN	100119	1999 – 2002	Asie

★ Évaluateur membre de l'équipe du programme ou du projet

Titre, auteur, date	Domaine de programme (IP)	Projet visé	Période visée	Pays / région
<i>- People and Resources Dynamics Project</i> Jit Pradhan Bhuktan, Peter Bieler, Julian Gonsalves, Dominique Guenat Avril 2002	(GCRN)			
16. <i>Mainstreaming Social/Gender Analysis in the Sustainable Use of Biodiversity Program Initiative Mid-Term Evaluation</i> Abra Adamo Juillet 2002	EGRN (UDB)	Évaluation de programme	1997-2002	Évaluation mondiale

ANNEXE 3. GUIDE D'APPRÉCIATION DE LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS

1. UTILITÉ		2. FAISABILITÉ	
<p>1.1 Les utilisateurs sont-ils indiqués?²³ Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>1.2 Les utilisations sont-elles indiquées? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>1.3. Le rapport décrit-il comment les utilisateurs ont participé au processus d'évaluation?²⁴ Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Quels sont les utilisateurs indiqués? Observations?</p> <p>Quelles sont les utilisations indiquées? Observations?</p> <p>Comment les utilisateurs ont-ils participé au processus? Observations?</p>	<p>2.1 Les sujets à évaluer/les questions à traiter sont-ils indiqués? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>2.2 Compte tenu de ce qui aurait pu être fait dans l'évaluation, la façon dont l'évaluation a été conçue (soit les ressources qui y ont été affectées, l'échéancier prévu, les points de vue représentés, les sources d'information consultées) convenait-elle pour traiter ces sujets/questions? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Évaluation pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/></p>	<p>Quels sujets font l'objet de l'évaluation? Observations?</p> <p>Si elle ne convenait pas, en quoi? Observations?</p>
3. PRÉCISION		4. CONVENANCE	
<p>3.1 Étant donné ce qui a été fait au cours de l'évaluation, les outils et méthodes utilisés étaient-ils adéquats? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/></p> <p>3.2 Les outils et méthodes ont-ils été bien appliqués? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/></p> <p>3.3 Les données probantes sont-elles présentées dans le rapport? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>3.4. Dans l'ensemble, les données attestent-elles du bien-fondé des conclusions/recommandations? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p>	<p>S'ils n'étaient pas adéquats, en quoi? Observations?</p> <p>S'ils ont été mal appliqués, précisez comment. Observations?</p> <p>Observations?</p> <p>Observations?</p>	<p>4.1 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>4.2 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des personnes faisant l'objet de l'évaluation? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>4.3 Le contenu du rapport d'évaluation soulève-t-il quelque préoccupation d'ordre éthique que ce soit? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>4.4 Cette évaluation fait-elle partie du plan d'évaluation de l'IP, du secrétariat ou du projet d'envergure? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p>	<p>Quelle était l'intention? Quel a été le résultat? Observations?</p> <p>Quelle était l'intention? Quel a été le résultat? Observations?</p> <p>Si c'est le cas, quelles sont ces préoccupations? Observations?</p> <p>Pourquoi? Pourquoi n'en fait-elle pas partie?</p>

²³ Par *utilisateurs*, on n'entend pas le *lectorat* de l'évaluation. Le terme *utilisateurs* est plus précis, ces derniers étant appelés à agir par suite de l'évaluation.

²⁴ Il ne s'agit pas ici d'établir si l'évaluation était ou n'était pas participative.

ANNEXE 4. OUTILS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION MIS AU POINT PAR LE CRDI

1. Outils et méthodes conçus avec l'aide de la Section de l'évaluation du CRDI

1.1 Cadres d'évaluation des programmes

2001. Cartographie des incidences

Auteurs : Earl, S., Carden, F. et T. Smutylo

En anglais : 2001. *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*, International Development Research Centre (IDRC), Ottawa.

En français : 2002. *La cartographie des incidences - Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa.

En espagnol : 2002. *Mapeo de Alcances: Incorporando Aprendizaje y Reflexión en Programas de Desarrollo*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y Libro Universitario Regional (LUR), Costa Rica.

2001. Modèle de logique temporelle

Auteur : den Heyer, Molly

2002. "The Temporal Logic Model Concept", *The Canadian Journal of Program Evaluation/La Revue canadienne d'évaluation de programme*, 17 (2): 27-46.

2001. "Temporal Logic Model Concept Paper", Evaluation Unit, International Development Research Centre, November 2001.

1.2 Cadres d'évaluation organisationnelle

2002. Évaluation organisationnelle – Cadre pour l'amélioration de la performance

Auteurs : Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. et G.P. Montalván

En anglais : 2002. *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*, International Development Research Centre (IDRC) and Inter-American Development Bank (IDB), Washington, D.C.

En français : 2003. *Évaluation organisationnelle - Cadre pour l'amélioration de la performance*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et Presses de l'Université Laval, Québec.

En espagnol : 2002. *Evaluación Organizacional: Un marco para mejorar el desempeño*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington, D.C.

1999. *Améliorer la performance organisationnelle – Manuel d’auto-évaluation.*

Auteurs : Lusthaus, C., Adrien, M.H, Anderson, G. et F. Carden

En anglais : 1999. *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-assessment*, International Development Research Centre, Ottawa.

En français : 1999. *Améliorer la performance organisationnelle - Manuel d’auto-évaluation*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa.

En espagnol : 2001. *Mejorando el Desempeño de las Organizaciones - Método de Autoevaluación*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y Editorial Tecnológica de Costa Rica, Ottawa.

1995. *Évaluation institutionnelle – Cadre pour le renforcement des capacités organisationnelles des partenaires du CRDI*

Auteurs : Lusthaus, C., Anderson, G. et E. Murphy

En anglais : 1995. *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*, International Development Research Centre, Ottawa.

En français : 1996. *Évaluation institutionnelle - Cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CDRI*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa.

1.3 Cadres d’évaluation de la durabilité et de l’environnement

2001: *The Wellbeing of Nations: A Country-by-Country Index of the Quality of life and the Environment*

Auteur : Prescott-Allen, Robert

En anglais : 2001. *The Wellbeing of Nations: A Country-by-Country Index of the Quality of Life and the Environment*, International Development Research Centre and Island Press, Washington, D.C.

En français : 2003. *Le bien-être des nations - Indice par pays de la qualité de vie et de l’environnement*, Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et Éditions ESKA, Paris.

2001. *Évaluation de la durabilité de l’UICN*

Auteur : Union mondiale pour la nature (UICN)

En anglais : 2001. IUCN Resource Kit for Sustainability Assessment.

En anglais : 1997. *An Approach to Assessing Progress Towards Sustainability*, World Conservation Union (IUCN) and International Development Research Centre (IDRC).

En français : 1997. *Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité - Série des outils et de la formation*, Union mondiale pour la nature (UICN) et Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

En espagnol : 1997. *Un enfoque para la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad - Serie Herramientas y Capacitación*, Unión Mundial para la Naturaleza (IUCN) y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID).

2. Outils et méthodes conçus avec l'aide de la Direction générale des programmes et des partenariats du CRDI

1. Évaluation de la recherche participative

Initiative de programme GCRN

Auteurs : McAllister, K. et R. Vernooy

En anglais : 1999. *Action and reflection: A guide for monitoring and evaluating participatory research*, International Development Research Centre, Ottawa.

2. Évaluation d'impact des situations de paix et de conflit (EIPC)

Initiative de programme CPR

Auteur : Bush, Kenneth

En anglais : 1998. *A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment of Development Projects in Conflict Zones*, mars 1998.

3. Évaluation des télécentres

Initiative de programme ACACIA

Auteur : Whyte, Anne

En anglais : 2000. *Assessing Community Telecentres: Guidelines for Researchers*, International Development Research Centre, Ottawa.

4. Méthodologie d'évaluation sexospécifique (MES)

Initiative de programme Pan

Ressources à <http://www.apcwomen.org/gem/index.htm>

Créée par le Programme d'appui aux réseaux de femmes (WNSP) de l'Association pour le progrès des communications (APC), la méthodologie MES (en anglais Gender Evaluation Methodology ou GEM) est un guide qui permet d'intégrer l'analyse sexospécifique à l'évaluation des initiatives faisant appel aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour favoriser le changement social. Cette méthodologie permet de déterminer si les TIC améliorent vraiment la vie des femmes et les rapports entre les sexes et de promouvoir un changement positif aux niveaux individuel, institutionnel et communautaire et dans la société en général.